

DIE ABSATZPOLITIK DER DEUTSCHEN WARENHAUSGESELLSCHAFTEN

INAUGURAL - DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

an der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen - Nürnberg

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Hans-Georg Mangold

aus Nürnberg

1968



Digitized by the Internet Archive
in 2026

DIE ABSATZPOLITIK DER DEUTSCHEN WARENHAUSGESELLSCHAFTEN

INAUGURAL - DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

an der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen - Nürnberg

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Hans-Georg Mangold

aus Nürnberg



Referent: Prof. Dr. Georg Bergler

Korreferent: Prof. Dr. H. C. Recktenwald

Tag der mündlichen Prüfung: 27. 11. 1968

VORWORT

=====

In den Untersuchungen über die Warenhäuser in der Bundesrepublik wurden die absatzpolitischen Probleme bisher nur am Rande behandelt. Die vorliegende Arbeit hat sich deshalb die Aufgabe gestellt, die einzelnen absatzpolitischen Instrumente, ihre gegenseitige Substituierbarkeit und ihre sinnvolle Abstimmung zu untersuchen.

Es sei dem Verfasser gestattet, an dieser Stelle seinen besonderen Dank gegenüber seinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Georg Bergler, zum Ausdruck zu bringen. Seinem Verständnis und seiner Aufgeschlossenheit für alle Entwicklungen der modernen Absatzwirtschaft sind viele wertvolle Anregungen und Hinweise zu dieser Arbeit zu verdanken.

A.	DAS WARENHAUS	
I.	Zur Systematik der Betriebsformen des Einzelhandels	1
	1. Das Warenhaus als Betriebsform des Einzelhandels	1
	2. Systematisierungsversuche in der Literatur	3
II.	Wesen und Begriff des Warenhauses	7
	1. Konstitutive Merkmale	7
	a) Branche	7
	b) Warenkreis	9
	c) Betriebsgröße	11
	d) Standort	14
	2. Betrieblicher Leistungsvollzug	22
	a) Beschaffung	23
	b) Lagerung	27
	c) Manipulation	28
	d) Absatz	29
	3. Abgrenzung des Warenhauses von verwandten Betriebsformen	29
	a) vom Kaufhaus	29
	b) vom Kleinpreisgeschäft	33
III.	Geschichtliche Entwicklung	38
	1. Entstehung und Verbreitung der Warenhäuser	38
	2. Entwicklung der Warenhäuser seit dem 2. Weltkrieg	43

B.	BEGRIFF UND WESEN DER ABSATZPOLITIK	
I.	Der Absatzprozess als Teilelement des Unter- nehmensprozesses	48
	1. Die Phasen des Unternehmensprozesses	48
	2. Übertragung der Phasen des Unternehmensprozesses auf den Absatzprozess	50
	3. Zum Begriff " Absatzpolitik "	50
	4. Die Absatzpolitik als Mittel der Marktbeeinflussung	53
	a) Das "absatzpolitische Instrumentarium " nach GUTENBERG	53
	b) Die Funktion der Absatzpolitik nach SCHÄFER und SUNDHOFF	55
II.	Einflußfaktoren auf die Absatzpolitik	58
	1. Bestimmungsfaktoren der Angebotsseite	58
	a) Realisierung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips	58
	b) Erschließung neuer Käuferkreise	61
	2. Faktoren des Beschaffungsmarktes	62
	3. Nachfragefaktoren und deren Einfluß auf die Absatzpolitik	64
	a) Erhöhung der Haushaltseinkommen	65
	b) Einflüsse neuer Lebens- und Verbraucherge- wohnheiten	68
	c) Wandel der Einkaufsgewohnheiten	71
	4. Konkurrenzwirtschaftliche Bestimmungsfaktoren	73

C. DIE SORTIMENTSPOLITIK DER WARENHÄUSER

I.	Zum Begriff	78
	1. Die Sortimentspolitik als Teil der Produktpolitik	78
	2. Begriff und Elemente des Warensortiments	81
	a) Die Sortimentseinheiten	82
	aa) Die Sorte	82
	bb) Der Artikel	83
	cc) Die Warengruppe	83
	b) Die Sortimentsdimensionen	84
	aa) Die Sortimentsbreite	85
	bb) Die Sortimentstiefe	86
II.	Die Sortimentsstruktur der Warenhäuser	87
	1. Warentypologische Analyse	87
	2. Die Bedeutung von Kern- und Zusatzsortiment	93
	3. Verlagerung der Sortimentsstruktur	95
III.	Schwerpunkte der Sortimentspolitik der Warenhäuser	107
	1. Anhebung des qualitativen und modischen Sortimentsniveaus	107
	2. Tendenz zur Ausdehnung der horizontalen Sortimentsstruktur	116
	3. Vertiefung der vertikalen Sortimentsstruktur durch Spezialisierung bestimmter Warengruppen	121
	4. Ausrichtung des Sortiments nach Bedarfszusammenhängen	127
	5. Markenpolitik	131
	6. Kompensatorischer Ausgleich von Absatzschwankungen	141

IV.	Einflüsse des Sortiments auf die Bedienungsform	144
	1. Selbstbedienung	145
	2. Teilselbstbedienung	148
V.	Die Sortimentskontrolle	150
	1. Kontrolle der Sortimentsdimensionen	150
	2. Überwachung des Sortimentsumsatzes	153
	3. Kontrolle des Lagerumschlags	155
D.	DIE PREISPOLITIK DER WARENHÄUSER	
I.	Begriff und Wesen der Preispolitik	160
II.	Bestimmungsgründe der Preispolitik	163
	1. Die Kosten als Bestimmungsfaktor der Preispolitik	164
	2. Verhältnisse des Absatzmarktes als Bestimmungs- größen preispolitischen Verhaltens	165
	a) Die Morphologie des Marktes	167
	b) Die Unvollkommenheitsfaktoren des Marktes	169
	aa) mangelnde Markttransparenz	171
	bb) Heterogenitätsbedingungen	172
	c) Die Intensität des Wettbewerbs	175
	d) Die Preiselastizität der Nachfrage	177
III.	Die Bedeutung der Preispolitik für die Warenhäuser und ihre Stellung innerhalb des absatzpolitischen Instrumen- tariums	180

IV.	Preispolitische Verhaltensweisen der Warenhäuser	185
1.	Die Abhängigkeit der Preispolitik vom Bedarfs- charakter der Ware	185
2.	Preislagenabstufung und Preisniveau	192
3.	Die Preisdifferenzierung	204
a)	Wesen und Technik	204
b)	Arten der Preisdifferenzierung	208
aa)	nach Absatzzeiträumen	208
bb)	nach Absatzzeitpunkt	210
cc)	nach Intensität der Serviceleistung	214
4.	Psychologische Modifikationen der Preisstellung	215
a)	Gebrochene und abgerundete Preise	216
b)	Die psychische Wirkung von Preisschwellen	219
5.	Die Bedeutung des kalkulatorischen Ausgleichs für die " loss - leader " - Politik	222
6.	Das Basement als Sonderform preispolitischer Aktivität	231
E.	DIE SERVICE - UND KONDITIONENPOLITIK DER WARENHÄUSER	237
I.	Die Servicepolitik	238
1.	Zum Begriff	238
a)	Inhalt und Wesen	238
b)	Abgrenzung zu anderen absatzwirtschaftlichen Teilfunktionen	242
2.	Die Servicepolitik als Teil der Absatzpolitik	245

3.	Entwicklung und Bedeutung des Services für die Warenhäuser	248
4.	Die Serviceleistungen der Warenhäuser	252
	a) Kundendienst im Zusammenhang mit der Ware	254
	b) Kundendienst ohne Zusammenhang mit der Ware	267
5.	Möglichkeiten und Grenzen des Kundendienstes	276
II.	Die Konditionenpolitik	278
	1. Begriff und Abgrenzung	278
	2. Arten der Konditionenleistungen	279
	a) Zahlungsbedingungen	279
	b) Lieferbedingungen	284
F.	DIE WERBEPOLITIK DER WARENHÄUSER	287
I.	Werbung und Werbepolitik	287
	1. Wesen und Bedeutung	287
	2. Abgrenzung zu verwandten Begriffen	291
	3. Werbemittel und Werbeträger als Hauptelemente der Werbung	294
II.	Besondere Probleme der Warenhauswerbung	296
III.	Die bevorzugten Werbemittel der Warenhäuser	302
	1. Anzeigen und Beilagen	304
	2. Schaufenstergestaltung und Ausstattung der Ver- kaufsräume	308
	3. Sonderveranstaltungen	311
	4. Weitere Werbemittel und Werbehilfen	316

IV.	Besondere Arten der Warenhauswerbung	318
1.	Einführungswerbung	319
2.	Umstellungswerbung	320
3.	Durchgängige Werbung	322
	Schlußbetrachtung	325
	Abkürzungsverzeichnis	VIII
	Literaturverzeichnis	IX

A. DAS WARENHAUS

I. Zur Systematik der Betriebsformen des Einzelhandels

1. Das Warenhaus als Betriebsform des Einzelhandels

Es ist unbestritten, daß das Warenhaus als eine Betriebsform des Einzelhandels anzusehen ist. Darüber herrscht sowohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur ¹⁾ als auch in der Gesetzgebung (z. B. der Schweiz ²⁾ und Deutschland ³⁾) weitgehend Einigkeit. An dieser Stelle sollen jedoch nicht die gesetzlichen Definitionen, sondern vielmehr die Begriffsbestimmungen in der Literatur berücksichtigt werden.

Die Zugehörigkeit des Warenhauses zum Einzelhandel soll im folgenden anhand der Kriterien zur Kennzeichnung der Einzelhandelsbetriebe ⁴⁾, die aus der Einzelhandelstätigkeit in funktioneller und institutioneller Sicht resultieren, nachgewiesen werden:

1) vgl. SEYFFERT, R.: Konsumtionsvorgang und Einzelhandel, in: Handbuch des Einzelhandels, hrsg. von SEYFFERT, R., Stuttgart 1932, S. 4. Vgl. ferner NIESCHLAG, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin 1959, S. 169 ff.; UHLIG, H.: Die Warenhäuser im Dritten Reich, Köln und Opladen 1956, S. 5; vgl. PASDERMADJIAN, H.: Das Warenhaus. Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur, Köln und Opladen 1954, S. 68 ff.

2) vgl. DENNEBERG, E.: Begriff und Geschichte des Warenhauses, privatrechtliche Verhältnisse der schweizerischen Warenhäuser, Dissertation Bern 1937, S. 4 f.

3) So im Preußischen Warenhaus-SteuerGesetz vom 18. Juli 1900, ferner im Bayerischen Warenhaus-SteuerGesetz vom 14. August 1910 und den Warenhaus-SteuerGesetzen der Länder Baden (vom 31. Juli 1904) und Württemberg (vom 8. August 1903).

4) Zu den folgenden Ausführungen vgl. BUDDEBERG, H.: Einzelhandelsbetrieb, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 3, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1961, S. 102.

- a) Das Warenhaus als Einzelhandelsbetrieb wirkt in der Gesamtwirtschaft als Dienstleistungsbetrieb durch Warendistribution an der Bedarfsdeckung mit. Es nimmt eine Mittlerstellung zwischen Erzeugung und Verwendung ein und dient der Überwindung von Spannungen räumlicher, zeitlicher, quantitativer und qualitativer Art.
- b) Sollen die Voraussetzungen eines Einzelhandelsbetriebes gegeben sein, so muß die Leistung im betriebswirtschaftlichen Sinne in der Weiterleitung von Sachgütern (Handelswaren) bestehen. Jene Voraussetzungen sind beim Warenhaus ebenso erfüllt wie die, keine Gewinnung, Umformung oder Umwandlung von Stoffen fertigungswirtschaftlicher Art auszuüben.
- c) Schließlich setzt das Warenhaus seine Waren an Letztverbraucher, also private Haushaltungen ab. Sein Sortiment ist damit auf verwendungsreife Konsumwaren und Dienstleistungen beschränkt; die abzusetzenden Mengen entsprechen den für die Bedarfsdeckung der Haushaltungen üblichen Quantitäten.

Da das Warenhaus somit die marktwirtschaftliche Versorgung der Konsumenten mit konsumfertigen Sachgütern durch Einzelverteilung als seine Hauptaufgabe vornimmt, sind die Voraussetzungen eines Einzelhandelsbetriebes erfüllt. ¹⁾

1) Ebenso vertritt SEYFFERT, der zwischen Handel im funktionellen und institutionellen Sinne unterscheidet, wobei er bei ersterer Betrachtung den Gliedcharakter des Einzelhandels und die Einzelverteilung gegenüber dem Konsumenten, bei institutioneller dagegen die Stellung des Einzelhandels und der damit verbundenen Aufgaben als Kriterium betrachtet, die Auffassung, daß Einzelverteilung gegenüber dem Konsumenten immer Einzelhandel ist. Er definiert: (Fortsetzung auf Seite 3)

2. Systematisierungsversuche in der Literatur

Der Einzelhandelsbereich als Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre des Einzelhandels weist in den hochentwickelten Marktwirtschaften eine fast unübersehbare Fülle von Erscheinungsformen auf¹⁾, die sich durch ihre Eigenarten in vielfältiger Weise unterscheiden. Um all diese Erscheinungsformen voneinander abgrenzen und charakterisieren zu können, müssen erst deren typenbildende Merkmale herausgestellt werden.

"In der bisherigen Literatur über den Einzelhandel spielt die Systematik und die Erörterung dieser sogenannten Betriebsformen des Einzelhandels eine erhebliche Rolle. Unter diesem zweifellos unklaren und unverbindlichen Begriff werden die älteren und neueren Ausgestaltungen des

(Fortsetzung des Zitates von Seite 2)

"Einzelhandel ist das vorletzte Glied in der güterbewegenden Kette, die vom Endproduzenten bis zum letzten Verwender, dem Verbraucher führt Eine Einzelhandlung (Einzelhandelsbetrieb) liegt vor, wenn ein Betrieb oder der entsprechende Gliedbetrieb eines gemischten Betriebes Waren beschafft und unverändert oder nach handelsüblichen Manipulationen an Konsumenten in Mengen absetzt, wie sie der Konsument üblicherweise für Familienhaushaltungen einzukaufen pflegt." SEYFFERT, R.: Wirtschaftslehre des Handels, 3. Aufl., Köln und Opladen 1957, S. 194 und 195. Zum Begriff des Einzelhandels vgl. ferner SEYFFERT, R.: Wirtschaftslehre . . . , a. a. O., 1. Aufl., Köln und Opladen 1951, S. 194 ff.; GUTENBERG, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2. Bd., Der Absatz, 9. Aufl., Berlin - Göttingen - Heidelberg 1966, S. 155 ff.; RUBERG, C.: Einzelhandel, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., 3. Aufl., Stuttgart 1956, Sp. 1580; GÜMBEL, R.: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. GUTENBERG, E., HASENACK, W., HAX, K. und SCHÄFER, E., Bd. 21, Köln und Opladen 1963, S. 7 ff.

1) vgl. BEHRENS, K. Ch.: Versuch einer Systematik der Betriebsformen des Einzelhandels, in: Der Handel heute, Tübingen 1962, S. 131.

Einzelhandels mit ihren zumeist in der Praxis geprägten Bezeichnungen in logische Ordnungen gebracht, in welchen mehrere Einteilungsgesichtspunkte verwendet werden." ¹⁾

In der Systematik der Betriebsformen von SCHÄFER wird das Warenhaus auf Grund seines Sortiments der Gruppe der Universal- oder Gemischtwarengeschäfte (im Gegensatz zum Fachgeschäft), entsprechend der Absatzmethode den Ladengeschäften (im Gegensatz zum Versandgeschäft) und dem seßhaften Einzelhandel (im Gegensatz zum ambulanten Einzelhandel) zugeordnet. ²⁾

Auf die Fragwürdigkeit jenes Vorgehens und die geringe Ergiebigkeit für die ökonomische Darstellung des Einzelhandels weist jedoch SCHÄFER selbst hin. ³⁾ Es erscheint deshalb zweckmäßiger, "von der Tatsache auszugehen, daß sich im Einzelhandel verschiedene Gruppen von Betrieben finden, die sich durch die äußere Form, in der sie sich dem kaufenden Publikum darbieten, durch die Leistungen, die sie erfüllen, durch die Grundsätze der Organisation, durch die Betriebsweise und nicht zuletzt durch die Größe voneinander unterscheiden. In diesem Sinne könnte man von Betriebsformen sprechen." ⁴⁾

Um eine wissenschaftliche Unterscheidung jener Erscheinungsformen vornehmen zu können, wird in der Literatur versucht, "mit Hilfe von leistungsbezogenen Merkmalen die typischen Züge betrieblicher Strukturen und Gestaltungsformen herauszustellen." ⁵⁾ Zur Charakteri-

1) SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von HAX, K. und WESSELS, Th., Bd. I, Betriebswirtschaft, Köln und Opladen 1958, S. 333.

2) vgl. derselbe: Absatzwirtschaft ..., a. a. O., S. 333 ff.

3) derselbe: Absatzwirtschaft ..., a. a. O., S. 334.

4) NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a. a. O., S. 160.

5) BUDDEBERG, H.: Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959, S. 176.

sierung und Abgrenzung der einzelnen Betriebsformen genügt es dabei, die Hauptmerkmale oder die jeweils zutreffenden Merkmalsverbindungen herauszustellen. Dabei wird sich für jede der Betriebsformen ein anderes wesensbestimmendes Merkmal ergeben. "Dies führt zwar zu einer gewissen Schwerpunktbildung, aber wegen der erheblichen Überschneidungen keinesfalls zu einem klaren Typenbild." ¹⁾ Zu jenen Überschneidungen kommt es zwangsläufig, da die als Kriterien herangezogenen Merkmale sowohl aus dem Leistungs- bzw. Funktionsbereich als auch aus dem Strukturbereich der Einzelhandelsbetriebe stammen.

Zweifellos würde man zu einer exakteren Typologie gelangen, beschränkte man sich entweder ausschließlich auf den Funktionsbereich oder ausschließlich auf die Strukturmerkmale. Doch ergibt sich hierbei die Gefahr einer lückenhaften Betrachtungsweise; daher erscheint es zweckmäßig, "im Totaltypus der Einzelhandlungen neben den Struktur- und Funktionsmerkmalen auch die Betriebsfaktoren und die Betriebsprozesse zur Anschauung zu bringen, so vielfältig das Betriebsbild zunächst zu werden droht." ²⁾

In der übrigen Literatur sind weitere Versuche zu finden, um zu einer Systematik der Betriebsformen des Einzelhandels zu gelangen. Während beispielsweise KOSIOL ³⁾ versucht, in seiner Einteilung auf die wichtigsten organisatorischen Prinzipien für die typischen Betriebsarten abzustellen und sich damit einer Strukturanalyse nähert, legt

1) BUDDEBERG, H.: Anwendung der typologischen Methode in der Betriebswirtschaftslehre, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 70 vom 15. Dezember 1954, S. 347.

2) derselbe: Anwendung ..., a. a. O., S. 349.

3) vgl. KOSIOL, E.: Die Struktur der Einzelhandelsbetriebe, in: Handbuch des Einzelhandels, hrsg. von SEYFFERT, R., Stuttgart 1932, S. 41.

BIDLINGMAIER ¹⁾ bei seiner Betrachtungsweise besonderen Wert auf wesensbestimmende, konstitutive Merkmale. BEHRENS ²⁾ betont bei seiner Systematik im besonderen jene Merkmale, die den Betriebsablauf wesentlich beeinflussen. Dabei liegt deutlich das Schwergewicht auf den Merkmalen des Strukturbereichs, wenngleich auch die aus dem Leistungsbereich zur besseren Erfassung und Ergänzung herangezogen werden.

Um zu einer möglichst exakten Typologie der zahlreichen Erscheinungsformen der Einzelhandelsbetriebe zu gelangen, verfährt BUDDEBERG ³⁾ in ähnlicher Weise, indem er zunächst die Merkmale der Betriebsstruktur und anschließend die Phasen des Leistungsvollzugs untersucht. Dabei werden beide Bereiche deutlich voneinander getrennt. Der besseren Übersichtlichkeit und Vollständigkeit wegen sollen im folgenden die Begriffsmerkmale des Warenhauses nach dem Schema BUDDEBERGS dargestellt werden. Da dort sowohl die strukturellen Merkmale des Betriebes als auch die dynamischen Aspekte des betrieblichen Leistungsvollzugs berücksichtigt werden, wird durch dieses Vorgehen eine umfassende Darlegung der betriebstypischen Eigenschaften des Warenhauses erreicht.

1) vgl. BIDLINGMAIER, J.: Geschäftsprinzipien und Betriebsformen des Einzelhandels, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF), 17. Jg. (1963), S. 590.

2) vgl. BEHRENS, K. Ch.: Versuch ..., a.a.O., S. 134.

3) vgl. BUDDEBERG, H.: Einzelhandelsbetrieb ..., a.a.O., S. 100 ff.

II. Wesen und Begriff des Warenhauses

1. Konstitutive Merkmale

"Der Bau der Einzelhandelsbetriebe kann durch eine Reihe von Strukturmerkmalen gekennzeichnet werden, über die bereits bei der Betriebsgründung entschieden werden muß." ¹⁾ Daraus geht hervor, daß es sich hierbei um Merkmale statischen Charakters handelt, die nicht dem dynamischen Einfluß des Wirtschaftsgeschehens unterliegen, also um Strukturmerkmale, die weitgehend den betrieblichen Leistungsvollzug vorherbestimmen.

a) Branche

Für einen Handelsbetrieb stellen die geführten Handelswaren ein wichtiges Strukturmerkmal dar, wenngleich "ihr Einfluß auch nicht überschätzt werden darf, da die Waren nicht im Bereich des Einzelhandels hervorgebracht werden, sondern nur als Objekt der Umsatztätigkeit dienen." ²⁾

Die Handelswaren werden durch die Einführung der Begriffe "Branche" und "Warenkreis" näher bestimmt. Dabei kann unter "Branche" in Anlehnung an NIX "eine Gruppe von Betrieben verstanden werden, deren Warenkreis zu dem gesamten auf dem Markt befindlichen Warenangebot in einem sinnvollen Teilverhältnis steht" ³⁾, der Warenkreis sich also letztlich aus einer einheitlichen Warengruppe zusammensetzt.

1) BUDDEBERG, H.: Einzelhandelsbetrieb ..., a.a.O., S. 102.

2) derselbe: Einzelhandelsbetrieb ..., a.a.O., S. 102.

3) RAFFEE, H.: Branchengeschäfte, in: HdB, Bd. 1, Stuttgart 1956, Sp. 1205 und 1206 mit dem Hinweis auf NIX, L.: Theorie der branchenmäßigen Gliederung des Warenhandels. Schriften zur Einzelhandelsforschung, hrsg. SEYFFERT, R., Heft 13, Stuttgart 1932.

Für das Warenhaus ist es nun gerade bezeichnend, daß dessen Warenkreis nicht aus einer einheitlichen Warengruppe besteht. Es handelt sich hier vielmehr um einen Warenkreis, der einen Ausschnitt aus einer Vielzahl verschiedener Branchen darstellt und einen vollständigen Querschnitt nahezu aller Branchentypen repräsentiert, die für private Haushalte in Frage kommen. Die Warengruppen der Warenhäuser brauchen dabei nicht zusammenhängend oder auf einen bestimmten Bedarf ausgerichtet zu sein. Sie sind vielmehr heterogen, d. h. völlig unterschiedlich und auf die verschiedensten Bedarfsarten ausgerichtet.

"Das Warenhaus will möglichst alle Bedürfnisse des Verbrauchers befriedigen. Die Branchenvielfalt kommt den Bedürfnissen der Konsumenten entgegen, die aus Gründen der Bequemlichkeit oder der Zeitersparnis zentrale Einkaufsstätten besonders schätzen. Darüber hinaus übt die Branchenhäufung eine starke akquisitorische Wirkung aus, deren Intensität noch durch Werbung erhöht wird." ¹⁾

Damit ist offensichtlich, daß keine spezifische Branche für das Warenhaus charakteristisch ist, sondern die Besonderheit in der Integration zahlreicher Branchen liegt. Beim Warenhaus kann demnach nicht von einem Branchengeschäft gesprochen werden; da sein Sortiment keine bestimmte, einheitliche Warengruppe darstellt, fehlt hierfür das entscheidende Merkmal. ²⁾

1) BEHRENS, K. Ch.: Waren- und Kaufhäuser, in: HdB, Bd. 4, Stuttgart 1962, Sp. 6170.

2) vgl. RAFFÉE, H.: Branchengeschäfte ..., a. a. O., Sp. 1206 mit dem Hinweis auf KOSIOL, E.: Systematik der Betriebsformen, in: Handbuch des Einzelhandels, hrsg. SEYFFERT, R., Stuttgart 1932, S. 40 - 46.

b) Warenkreis

"Mit der Festlegung des Warenkreises oder Sortiments fällt bereits bei der Betriebsgründung eine sehr wesentliche konstitutive Entscheidung, an die sich laufend situationsbedingte Maßnahmen der Anpassung anzuschließen haben." ¹⁾ Von den in der Literatur gebräuchlichen Kriterien zur Kennzeichnung der Sortimentsstruktur sollen hier die Dimensionen des Sortiments nach Breite und Tiefe herangezogen werden, auf die im Kapitel über die Sortimentspolitik noch ausführlich eingegangen werden soll. Diese Differenzierung ist zugleich das entscheidende Kriterium für die Abgrenzung des Warenhauses vom Kaufhaus.

Jene Gliederung findet sich sowohl bei KOSIOL als auch mit geringen Abwandlungen bei SEYFFERT und BEHRENS. Dabei soll unter Sortimentsbreite in Übereinstimmung mit den genannten Autoren die Zahl der geführten Waren- bzw. Artikelgruppen und unter Sortimentstiefe die Vielfalt der Eigenarten innerhalb einer Warengruppe wie Farbe, Form, Größe usw., verstanden werden. ²⁾

Für das Warenhaus wie für das Universalversandgeschäft ist es bezeichnend, daß das Sortiment eine außerordentliche Breite aufweist, in einzelnen Warenbereichen aber auch eine beachtliche Tiefe erreicht. Dabei vereinigt das Sortiment in seiner Breite so viele Artikel der

1) BUDEBERG, H.: Einzelhandelsbetrieb ..., a. a. O., S. 102.

2) vgl. SEYFFERT, R.: Sortimentspolitik, in: Sortiment am Kreuzweg?, Schriftenreihe der "Stiftung im Grüene", Düsseldorf - Wien 1962, S. 20. Ebenso BEHRENS, K. Ch.: Versuch einer Systematisierung ..., a. a. O., S. 137.

wichtigsten Warengruppen "unter einem Dach", daß nahezu alle Bedarfsarten nebeneinander im Angebot enthalten sind und damit der gesamte, für private Haushalte auftretende Bedarf gedeckt werden kann. ¹⁾

Durch die gleichzeitige Vertiefung bestimmter Warengruppen in den Warenhäusern kann man hier von einer Integration mehrerer Spezialsortimente mit "Abteilungscharakter" sprechen, die zum Teil eine Sortimentstiefe ähnlich den Fach- oder Spezialgeschäften aufweisen. Diese Gliederung nach Abteilungen hat in der englisch sprechenden Welt für das Warenhaus zu der Bezeichnung "department store" geführt, wobei der Abteilungscharakter offensichtlich als die entscheidende Eigenschaft angesehen wird.

Da jedoch die Sortimentstiefe innerhalb der einzelnen Artikelgruppen sehr unterschiedlich ist, läßt sich bei den Warenhäusern nur schwer eine generelle vertikale Sortimentsdimension bestimmen. Für alle Warenhausunternehmen bezeichnend ist aber ein sehr breites Sortiment, wobei offensichtlich eine Tendenz zur weiteren Vertiefung des Sortiments erkennbar ist.

1) Aus diesem Grunde führt das Universalversandgeschäft, dessen Sortimentsstruktur mit der des Warenhauses weitgehend identisch ist, oftmals den Begriff "Warenhausversandgeschäft", vgl. WEISSBURGER, F. X.: Das Versandgeschäft. Eine privatwirtschaftliche Betrachtung, Dissertation Tübingen 1935, S. 6. Mit ihm ist vor allem das in den USA sog. "general mail-order house" vergleichbar, das von Tieren bis zum Fertighaus annähernd alle Waren in seinem Sortiment vereinigt.

c) Betriebsgröße

Bei den Ausführungen über das Sortiment wurde hervorgehoben, daß die Betriebsform des Warenhauses begrifflich eng mit der Sortimentsstruktur verbunden ist. Während man deshalb in angelsächsischen Ländern von "department store" spricht, hat sich in Frankreich der Begriff "grand magasin" eingebürgert, wobei dort die Betriebsgröße als begriffsbildendes Merkmal im Vordergrund steht.

Auch HIRSCH bezeichnet das Warenhaus unstreitig als die "auf-fälligste und augenfälligste Erscheinung" in der großen Umgestaltung des Einzelhandels. Er schreibt: "Sein erstes Auftreten und seine äußere Gestaltung erschweren anfangs die Erkenntnis, daß mit ihm (das Warenhaus, d. Verfasser) dasjenige in den Einzelhandel eintrat, was schon lange vorher in den anderen Zweigen der Volkswirtschaft die große Umwälzung hervorgebracht hatte, der Großbetrieb". ¹⁾

Allein der abteilungsmäßig gegliederte Branchenumfang, das Angebot möglichst aller Warengruppen "unter einem Dach" und die Tendenz zur Ausweitung der Sortimente in die Breite und Tiefe fordern einen Großbetrieb. Die heutigen Sortimente der Warenhäuser von 80.000 - 100.000, in einigen Fällen sogar 125.000 Artikeln durchschnittlich, verlangen im allgemeinen eine Verkaufsfläche zwischen 10.000 - 12.000 m², teilweise bis zu 24.000 m² pro Warenhaus. ²⁾

1) HIRSCH, J.: Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation und Wirkung, Leipzig 1910, S. 4.

2) vgl. OSEL, W.: Karstadt baut den Kunden nach, in: Handelsblatt, vom 4. 3. 1968, S. 11.

Um einen Überblick über die Unternehmensgröße und deren Entwicklung zu geben, soll das Wachstum der Gesamtverkaufsfläche der Unternehmen KAUFHOF und KARSTADT zwischen 1939 und 1967 als Beispiel herangezogen werden.

Tabelle 1

Die Entwicklung der Verkaufsfläche bei KAUFHOF und KARSTADT
(ohne Tochtergesellschaften) in den Jahren von 1939 bis 1967

Jahr	KAUFHOF ¹⁾ in qm	KARSTADT ²⁾ in qm
1939	158.000	261.000 (209.000)
1945	11.000	37.000
1950	72.000	96.000
1952	108.000	136.000
1954	137.000	169.000
1956	169.000	196.000
1958	204.000	228.000
1960	236.000	267.000
1962	271.000	307.000
1964	307.000	360.000
1966	347.000	381.000
1967	387.000	428.000

Quellen:

1) KAUFHOF AG: Berichte über die Geschäftsjahre 1951 - 1967

2) KARSTADT AG: Geschäftsberichte 1955 bis 1967

() = bezogen auf das Bundesgebiet einschl. West-Berlin

Eng verbunden mit der Betriebs- bzw. Unternehmensgröße ist der Filialgedanke, der auf Leonhard TIETZ zurückgeht. Er kann deshalb als der Begründer des Filialsystems der Warenhäuser angesehen werden.¹⁾

Die Filialbildung stellt eines der wesentlichen Begriffsmerkmale der Warenhaus-Unternehmen dar. Diese Entwicklung ist inzwischen so weit fortgeschritten, daß man von den Warenhäusern in Deutschland, einschließlich denen der Universalversandgeschäfte, im Hinblick auf ihr weitverzweigtes Filialsystem generell von dezentralisierten Großbetrieben des Einzelhandels sprechen kann. Anstelle der obigen Tabelle über die Entwicklung der Verkaufsfläche können auch die Zahl der Filialen oder die Umsätze herangezogen werden, um die Bedeutung und Verbreitung jener Großbetriebe des Handels zu veranschaulichen.

1) vgl. HIRSCH, J.: Das Warenhaus ..., a. a. O., S. 20.

Tabelle 2

Anzahl der Filialen der führenden deutschen Warenhaus-
Gesellschaften einschließlich der Universalversandgeschäfte

Stand Beginn 1968

	Anzahl d. Filialen einschl. Klein - preisgeschäfte	Waren- häuser	Kleinpreis- geschäfte
Karstadt-Konzern	119	59	Kepa: 60
Kaufhof-Konzern	117	54	Kaufhalle: 63
Hertie-Konzern	84	61	bilka: 23
Horten-Konzern	49	49	-
Summe	369	223	146
Neckermann	31	31	-
Quelle	19	19	-
Summe	50	50	-
Insgesamt	419	273	146

Quelle:

Geschäftsberichte und Presseveröffentlichungen der genannten Unternehmen.

d) Standort

Die Absatzchancen des Warenhauses, wie der Einzelhandelsbetriebe schlechthin, sind weitgehend von der richtigen Standortwahl abhängig. Dabei spielen insbesondere Faktoren wie Kundenorien-

tierung, Verkehrslage und Konkurrenz eine entscheidende Rolle. "Die Ausrichtung nach dem Wohnsitz des Kunden kann in mehr oder weniger ausgeprägter Form auftreten. Sie ist vornehmlich vom Bedarfscharakter der geführten Ware abhängig." ¹⁾

Da die Sortimente der Warenhäuser jedoch nicht auf eine spezielle Bedarfsart ausgerichtet sind, sondern nahezu alle Bedarfsbereiche umfassen und es sich ferner bei dem überwiegenden Teil der Warenhaussortimente nicht um Güter des täglichen Bedarfs ²⁾, also convenience-goods handelt, sondern um shopping-goods, die periodischen und speciality-goods, die aperiodischen Bedarfscharakter besitzen, ist eine Ausrichtung nach dem Wohnsitz der Kunden nicht unbedingt erforderlich. ³⁾

Aus diesem Grunde haben sich die Warenhäuser in der Regel nicht auf den Einzugsbereich eines bestimmten Stadtteils beschränkt, sondern auch die nähere und weitere Umgebung ihres Standortes in ihre Absatzbemühungen eingeschlossen. ⁴⁾ Es läßt sich unschwer erkennen, daß sie seit ihrer Gründungszeit der City als Standort den Vorzug gaben, um ihrer Marktaufgabe entsprechend,

1) BUDDEBERG, H.: Einzelhandelsbetrieb ..., a. a. O., S. 104.

2) Mit Ausnahme der Lebensmittelabteilungen.

3) Vgl. dazu die Ausführungen über die warentypologische Analyse des Warenhaussortiments.

4) vgl. hierzu BRANDT, S.: Die Überwachung der Sortimente in den Großbetrieben des Einzelhandels, Dissertation Köln 1957, S. 22. Ferner insbesondere o. V.: Die City als Einkaufszentrum, in: Handelsblatt Nr. 105, vom 31. 5./1. 6. 1968, S. 3. Dieser Artikel befaßt sich mit einer Studie des Ifo-Instituts über die Einkaufsgewohnheiten im Großraum München.

eine Umsatzmaximierung durch Deckung von Massenbedarf zu erreichen. "Je mehr Käufer bereit sind, wegen besserer Auswahlmöglichkeiten oder günstigerer Preise Verkaufszentren auch über weitere Entfernungen aufzusuchen, um so besser lassen sich Spezialisierung oder Formen des Massenabsatzes verwirklichen." ¹⁾

Die hierdurch bedingte "Konzentration der Verbrauchernachfrage in den Städten" ²⁾ wurde jedoch mit zunehmender Motorisierung der Konsumenten problematisch. Die wachsende Verkehrsdichte und die damit verbundene Parkraumnot haben in den letzten Jahren für die Warenhäuser gewisse Standortverschiebungen mit sich gebracht. Einmal ging man dazu über, eigene Parkmöglichkeiten zu schaffen, was mit erheblichen zusätzlichen Kosten für die ohnehin überbewerteten Grundstücke der Innenstadt verbunden war, zum anderen verlagerte man - analog der Entwicklung in den Vereinigten Staaten - den Standort in die Vororte und in geringerem Maße in die neu entstehenden "shopping-centers", um den Verkehrs- und Parkproblemen in der City zu entgehen. ³⁾

Die Geschäftspolitik der deutschen Warenhausgesellschaften hinsichtlich der Standortfrage ist jedoch nicht ganz einheitlich. Während HERTIE zunächst der einzige der vier großen Warenhauskonzerne war, der von Anfang an eine Beteiligung an den Einkaufszentren auf der grünen Wiese bejahte, wurde inzwischen auch

-
- 1) KLEIN-BLENKERS, F.: Die Ökonomisierung der Distribution, Nr. 27 der Schriften zur Handelsforschung, hrsg. von SEYFFERT, R., Köln und Opladen 1964, S. 178.
 - 2) NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 171.
 - 3) vgl. hierzu auch HAMMER, H.: Parkraum in der City - aber wie? Die Innenstadt im Zeitalter der Motorisierung, in: Handelsblatt, vom 8. 12. 1961, S. 14.

das klare Nein von HORTEN und KARSTADT etwas modifiziert.

Bei HORTEN ist eine Beteiligung am Taunus-Zentrum im Gespräch ¹⁾ und bei KARSTADT erwägt man eine Beteiligung im Ruhr-Zentrum bei Bochum. ²⁾ In beiden Fällen lautet das Argument für die Überlegungen, daß sich diese "shopping-centers" allmählich zu integrierten Einkaufszentren entwickelten, in denen schon heute ein beträchtlicher Prozentsatz der Kunden zu Fuß kämen. Nur die KAUFHOF-AG steht vorläufig noch zu ihrem klaren Nein und hält weiter an der City als Standort für ihre Warenhäuser fest. ³⁾

Ein weiterer Trend der Standortpolitik, der in den Vereinigten Staaten bereits kurz nach dem 2. Weltkrieg einsetzte ⁴⁾, geht in die Vororte und Stadtrandgebiete. Insbesondere KARSTADT hat mit seinen Vorstadt-Häusern einen neuen Warenhaus-Typ geschaffen, der sich von den traditionellen Warenhäusern nicht nur im Standort, sondern auch in Bauweise, Größe und insbesondere im Sortiment deutlich unterscheidet.

1) vgl. o. V.: Geht Horten ins Main-Taunus-Zentrum?, in: Handelsblatt Nr. 163, vom 26. 8. 1968, S. 9.

2) vgl. Handelsblatt o. V., Nr. 205, vom 23. 10. 1967, S. 7 und OSEL, W.: Karstadt baut den Kunden nach ..., a.a.O., S. 11.

3) vgl. o. V.: Kaufhof kennt keine City-Müdigkeit, in: Textil-Schnell-Report, Nr. 24, vom 12. 6. 1967, S. 4. Ferner o. V.: Handel muß Stadtzentrum pflegen, in: Handelsblatt Nr. 217, vom 9. 11. 1967, S. 4. Auch in ihrem letzten Geschäftsbericht weist die KAUFHOF AG darauf hin, daß die Standortpolitik des Gesamtunternehmens auch 1967 von dem Vertrauen in die Anziehungskraft der Innenstädte getragen war. Vgl. KAUFHOF-AKTIENGESELLSCHAFT KÖLN, Bericht über das Geschäftsjahr 1967, S. 20.

4) vgl. KÜMIN, A.: Das Selbstbedienungs-Warenhaus in den USA - Entwicklung in Europa, Veröffentlichungen des wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Instituts der Universität Freiburg, Freiburg/Schweiz 1967, S. 23 und BEHRENS, K. Ch.: Der Standort der Handelsbetriebe, Köln und Opladen 1965, S. 99.

Während man in den kleineren Vorstadthäusern aus Platzgründen z. B. keine Großmöbel findet, fehlen bei anderen Sortimentsbereichen die "Spitzen oder Abrundungen" ¹⁾, die im City-Haus ganz selbstverständlich sind. Generell kann festgestellt werden, daß die Warenhauskonzerne - abgesehen von HERTIE - weiterhin an integrierten Standorten festhalten und Projekte "auf der grünen Wiese" ablehnen.

Neben der innerstädtischen Standortwahl, die weitgehend durch die Notwendigkeit günstiger Verkehrsverhältnisse bestimmt ist, ist die überregionale Standortverteilung, also die Auswahl der Städte für die einzelnen Warenhausfilialen von großer Bedeutung. Einwohnerzahl, Einwohnerdichte und Einzugsbereich sind hierbei ausschlaggebend für die Wahl eines Standortes und bestimmen weitgehend die Betriebsgröße.

Tabelle 3

Verteilung der Warenhäuser nach Ortsgrößenklassen

Stand 1968

Orte/ Einwohner im Tsd.	Orte BRD	mit		ohne	
		Konzern-Warenhaus		Warenhaus v. Versand- geschäften x)	
über 500	11	11	-	10	1
200 - 500	16	16	-	9	7
100 - 200	30	30	-	12	18
50 - 100	52	36	16	4	48
30 - 50	93	21	72	3	90
20 - 30	96	4	92	-	96
unter 20	00	3	-	2	-
Summe	-	121	180	40	260

x) = NECKERMANN und QUELLE

Quelle:

Geschäftsberichte und Presseveröffentlichungen

1) vgl. OSEL, W.: Karstadt baut den Kunden nach ..., a. a. O., S. 11.

In den Orten über 100.000 Einwohner sind alle Warenhaus-Unternehmen mit einer oder mehreren Filialen vertreten. Dazu kommen weitere 31 Warenhäuser der Großversandgeschäfte QUELLE und NECKERMANN. Von 82 Orten der Bundesrepublik in der Ortsgrößenklasse von 50.000 - 200.000 Einwohner sind nur noch 16 ohne konzerneigene Warenhäuser.

Tabelle 4

Verteilung der Filialen der einzelnen Warenhaus-Unternehmen

nach Ortsgrößenklassen - Stand 1968

Orte Einwohner im Tsd.	Kar- stadt	Kauf- hof	Hertie	Horten	Zwi. Sum- me	Necker- mann	Quelle	Insg.
über 500	20	12	28	12	72	16	3	91
v. 200-500	9	10	7	12	38	4	6	48
v. 100-200	11	15	6	10	42	7	6	55
v. 50-100	8	10	12	11	41	3	1	45
v. 30 - 50	6	6	5	4	21	1	2	24
v. 20 - 30	1	1	2	-	4	-	-	4
unter 20	2	1	-	-	3	1	1	5
Summe	57	55	60	49	221	32	19	272

Quelle:

Geschäftsberichte und Presseveröffentlichungen

Während bei KARSTADT und HERTIE ein Schwerpunkt in Orten über 200.000 Einwohner zu erkennen ist, sind KAUFHOF und HORTEN mit relativ vielen Häusern in der Größenklasse von 50.000 - 200.000 Einwohnern vertreten.

Tabelle 5

Verteilung der Warenhaus - Filialen in den Großstädten der
Bundesrepublik - Stand 1968

Ort	Karstadt	Kaufhof	Hertie	Horten	Neckermann	Quelle
Berlin	5	-	12	1	3	2
Hamburg	6	1	5	1	3	1
München	1	1	2	-	2	-
Köln	1	4	1	2	-	-
Essen	2	-	1	1	1	-
Düsseldorf	1	2	-	1	1	-
Frankfurt	-	1	3	1	2	-
Dortmund	2	1	1	1	1	-
Stuttgart	-	-	2	2	1	-
Duisburg	2	1	-	2	-	1
Nürnberg	-	1	1	1	-	2
Wuppertal	-	2	1	1	-	-
Kiel	1	-	-	2	-	-
Bremerhaven	1	-	-	2	-	-
Kaiserslautern	-	-	2	-	-	-

Quelle:

Geschäftsberichte und Presseveröffentlichungen der genannten Unternehmen.

Die Auswertung obiger Tabelle ergibt, daß - regional gesehen - KARSTADT im wesentlichen ein norddeutsches, KAUFHOF dagegen ein westdeutsches Unternehmen ist. HERTIE hat neben seinem Berliner Engagement einen zusätzlichen Schwerpunkt in Süd-

deutschland, während HORTEN am stärksten um seine Zentrale, d. h. im Gebiet Rhein - Ruhr vertreten ist.

Während HERTIE die größte Konzentration in Berlin mit 12 Warenhäusern erreicht, ballen sich die KARSTADT-Häuser insbesondere in Hamburg (6) und in Berlin (5). KAUFHOF ist am stärksten am Sitz seiner Hauptverwaltung, also in Köln, mit 4 Warenhäusern vertreten, während für HORTEN ein derartiger, ausgesprochener Schwerpunkt nicht festzustellen ist.

Bei der Standortwahl der Warenhäuser übt ferner die Konkurrenz eine stark anziehende Wirkung aus. Auf jene Wirkung unterschiedlicher Betriebsformen, wie sie gerade zwischen Fachgeschäft und Warenhaus besteht, wird auch in der Literatur hingewiesen. ¹⁾

Es liegt auf der Hand, daß jede dieser beiden Betriebsformen erst durch eine standortmäßige Nähe die ihr jeweils eigentümlichen Vorteile zur Geltung bringen kann. Während das Fachgeschäft damit seine Exklusivität und vielseitige Auswahl innerhalb einzelner Warengruppen zu relativ hohen Preisen demonstrieren kann, hebt sich das Warenhaus im Gegensatz dazu durch seine außerordentlich günstigen Preisangebote ab. ²⁾

Auf Grund der fortwährenden Spezialisierung der einzelnen Abteilungen, die den Warenhäusern Fachgeschäfts-Charakter verleihen, und auf Grund der günstigen Angebote erwachsen den Warenhäusern

1) vgl. z. B. BUDDEBERG, H.: Einzelhandelsbetrieb ..., a.a.O., S. 105.

2) vgl. dazu auch WOLL, A.: Der Wettbewerb im Einzelhandel. Zur Dynamik der modernen Vertriebsformen, Berlin 1964, S. 154.

in der Regel mehr Vorteile durch Konkurrenznähe als den Fachgeschäften, ganz abgesehen von der Zeitersparnis, die sich für den Verbraucher beim "one-stop-shopping" ergibt. ¹⁾

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Warenhäuser in der Regel ihre traditionellen Standorte wahrten, wobei in Zukunft die Randbezirke und günstigen Verkehrslagen an Hauptausfallstraßen an Bedeutung gewinnen werden. "Die Parkraumnot ist eine schwer auszugleichende Folge dieser Standortpolitik. Allerdings läßt sich nicht verleugnen, daß in Europa die Geschäftszentren der Städte ihre alte Anziehungskraft weitgehend bewahrt haben." ²⁾

2. Betrieblicher Leistungsvollzug

Im Gegensatz zu den im vorhergehenden ausgeführten Merkmalen der Betriebsstruktur, die statischen Charakter besitzen, steht der betriebliche Leistungsvollzug, der weitgehend von den Strukturmerkmalen vorgegeben ist. Der betriebliche Leistungsvollzug wird von BUDDEBERG in die Phasen Beschaffung, Lagerung, Manipulation und Absatz eingeteilt. ³⁾ Dabei muß hervorgehoben werden, daß jene

1) vgl. hierzu auch BEHRENS, K. Ch.: a.a.O., S. 100 und 101. Daß sich jedoch auch Fach- und Spezialgeschäfte von dem Vorhandensein eines Warenhauses zusätzliche Absatzchancen versprechen, beweist z. B. die Tatsache, daß verschiedene Einzelhandelsverbände in einer Reihe von mittleren Städten die Warenhauskonzerne eingeladen haben, dort ihre Filialen zu errichten. Vgl. o. V.: Warenhäuser willkommen, in: Blick durch die Wirtschaft, vom 5. 6. 1968.

2) BUDDEBERG, H.: Einzelhandelsbetrieb ..., a.a.O., S. 105.

3) vgl. dazu derselbe: Einzelhandelsbetrieb ..., a.a.O., S. 105.

Phasen dynamischen Charakter haben, sich also den marktlichen Gegebenheiten entsprechend flexibel und anpassend verhalten.

a) Beschaffung

Im Zusammenhang mit dem Warenhaus als Untersuchungsobjekt kommen hier nur Handelswaren, also keine sachlichen oder finanziellen Mittel in Betracht. Seit der Gründungszeit bestand eine der entscheidenden Voraussetzungen für die Teilnahme am Preiswettbewerb in günstigen Einkaufsbedingungen. ¹⁾ Deshalb waren die Warenhäuser gezwungen, den Großhandel, der für den traditionellen Einzelhandel als vorgelagerter Beschaffungsmarkt zuständig war, zu umgehen. Als "neues Element, das die Warenhäuser in die Handelswirtschaft eingeführt hatten" ²⁾, ist der Schritt der Warenhäuser zu betrachten, sich bei der Auswahl der Beschaffungspartner für den Produzenten zu entscheiden und dort im Großeinkauf die Waren direkt zu beziehen.

Auf Grund dieser Tatsache liegt eine Mehrstufigkeit innerhalb einer Unternehmung insofern vor, als die Beschaffung in Form des Großhandels erfolgt, das Warenhaus also auf der Beschaffungsseite eine Großhandelsfunktion wahrnimmt, seine Waren dagegen an Letztverbraucher absetzt und damit Einzelhandelsfunktion ausübt.

Es ist verständlich, daß jenes "neue Element" nicht ohne Schwierigkeiten und gegen manchen Lieferboykott seitens der Produzenten durchgesetzt werden mußte. Erst eine Zentralisierung des Einkaufs, die sich von den einfachsten Anfängen freundschaftlicher Übereinkunft verschiedener Unternehmen bis zu der heute erreichten Einkaufskonzentration

1) vgl. NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 176.

2) derselbe: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 176.

der Warenhausfilialsysteme entwickelte, vermochte die "geschlossene Front" ¹⁾ der Produzenten zu brechen.

Um ihr Einkaufspotential noch weiter zu verstärken, haben sich die Warenhauskonzerne mit sog. Anschlußkunden in Einkaufsringen zusammengeschlossen. Diese Zusammenarbeit bedeutet sowohl für die Warenhausgesellschaften als auch für die unabhängigen Anschlußkunden eine weitere Verbesserung des Einstandspreises. ²⁾ Darüber hinaus haben sich alle deutschen Warenhauskonzerne mit Warenhausunternehmen anderer Länder zu internationalen Organisationen zusammengeschlossen. Dabei steht nicht allein das Ziel eines gemeinsamen Einkaufs und damit die Stärkung des Einkaufspotentials, sondern auch andere Interessen im Vordergrund. ³⁾ Diese Einkaufskonzentration hat eine konsequente Ausgestaltung erfahren. Hier liegt zweifellos - bis auf den heutigen Tag - der bedeutsamste Vorteil der Warenhäuser gegenüber dem traditionellen Einzelhandel. ⁴⁾

Insbesondere in der Mitte der 50er Jahre, als sich der Beschaffungsmarkt entspannte, wandten die Warenhäuser ihr Hauptaugenmerk auf weitere Rationalisierungsmöglichkeiten im Einkaufsbereich, um ihre Einkaufskraft weiterhin zu stärken. Entgegen der oft vertretenen Ansicht ist bei den Warenhäusern die innerbetriebliche Kostenstruktur

1) vgl. NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 176.

2) vgl. WOLL, A.: Der Wettbewerb ..., a.a.O., S. 154. Vgl. ferner LÖWENTHAL-HIRSCH, L.: Der Karstadt-Konzern, in: Die Wirtschaftskurve, Jg. 1925, S. 103. Zur Entstehungsgeschichte des Systems der Einkaufsringe vgl.: WERNICKE, J.: Kapitalismus und Mittelstandspolitik, 2. Aufl., Jena 1922, S. 226 f.

3) siehe hierzu Tabelle 6 auf S. 25.

Der Gedanke eines internationalen Zusammenschlusses geht bereits auf das Jahr 1928 zurück, als die "Internationale Warenhausvereinigung Paris" gegründet wurde, der neben 17 europäischen und 3 außereuropäischen Warenhäusern auch die KAUFHOF AG angehörte.

4) vgl. WOLL, A.: a.a.O., S. 154.

Tabelle 6

Übersicht der internationalen Warenhauszusammenschlüsse

Deutsche Mitglieder	Horten	Hertie	Karstadt	Kaufhof	Kaufhof	Kaufhalle
Internationale Organisation	CEGRAM	UNIMA	Interkontinentale Warenhausgruppe	Internat. Warenhausvereinigung	Intern. Merchand. Association	R. I. M. P. U.
<u>E W G</u>						
Belgien			x		x	x
BRD	x	x	x	x	x	x
Frankreich	x	x	x	x	x	x
Italien	x		x	x	x	x
Luxemburg			x	x		
Niederlande			x	x	x	x
<u>E F T A</u>						
Dänemark	x		x	x	x	x
England	x		x	x	x	
Finnland				x	x	
Norwegen	x			x	x	
Österreich			x			
Schweden	x		x	x	x	x
Schweiz	x	x	x	x	x	x
Portugal	x					
<u>Drittländer</u>						
Griechenland	x		x			
Irland	x					
Spanien	x					

Quelle: "Der Deutsche Lebensmittelhandel", Analyse eines profilierten Marktpartners, Juli 1967, Ausarbeitung der Carl Gabler Werbegesellschaft mbH, München, S. 92.

höher als beim üblichen Einzelhandel, was im Hinblick auf die hohen Mieten in Stadtzentren, großen Kundendienstleistungen, aufwendiger Werbung und repräsentativer Geschäftsbauten leicht verständlich erscheint. Deshalb bot sich vor allem die Möglichkeit an, Kostenvorteile auf der Einkaufsseite zu erreichen. ¹⁾

Das Ergebnis war eine straffe Zentralisierung des Einkaufs für sämtliche Filialen in den Hauptverwaltungen. Dabei waren die Filialen an der Gestaltung des Einkaufes insoweit beteiligt, als ihre Umsatzeinschätzungen grundlegend zur Aufstellung des Einkaufsbudgets herangezogen wurden. ²⁾

Die Institution des Zentraleinkaufs in den Hauptverwaltungen der Warenhausgesellschaften, die für das Kernsortiment, das in sämtlichen Warenhausfilialen geführt wird ³⁾, verantwortlich und zuständig ist, blieb bis auf den heutigen Tag eine der schlagkräftigsten Waffen der Warenhauskonzerne. Daneben ist den einzelnen Warenhausfilialen die Möglichkeit eingeräumt, in beschränktem Umfang Zusatzkäufe zu tätigen, um sich so dem besonderen örtlichen Verbrauchergeschmack z. B. in der Mode oder den lokalen Wettbewerbsverhältnissen flexibel anpassen zu können.

Die während der Gründerzeit wegen der bestehenden Beschaffungsprobleme zum Teil aufgenommene Eigenproduktion hat heute praktisch keine Bedeutung mehr. Frühzeitig haben die Warenhäuser erkannt, "daß es wirtschaftlicher ist, in der Wahl der Lieferanten frei zu sein, um die

1) vgl. HIRSCH, J.: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, Grundriß der Sozialökonomie V/II, 2. Aufl., Tübingen 1925, S. 242 f. Vgl. ferner WOLL, A.: a. a. O., S. 153.

2) vgl. BRAUNWARTH, H.: Die führenden westdeutschen Warenhausgesellschaften, ihre Entwicklung nach dem Kriege und ihre heutigen Probleme, in: Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Bd. 4, Nürnberg 1957, S. 155. Vgl. ferner HIERONIMI, Th.: Konjunkturbeobachtung und Marktanalyse in Großbetrieben des Einzelhandels, in: ZfhF, 1955, S. 591.

3) Für Kernsortiment findet sich auch häufig der Begriff "Pflichtsortiment".

Vorteile des vielseitigen Angebots auf dem Markt auszunutzen, statt sich durch die Angliederung eigener Fabrikationsbetriebe für längere Zeit auf deren Erzeugnisse festzulegen. " 1)

Dagegen üben die Warenhausbetriebe indirekt Einfluß auf die Produktion aus, indem sie mit ihren "internationalen Einkaufs- und Verkaufserfahrungen" 2) den Herstellern Anregungen zur Produktgestaltung geben; darüber hinaus werden auch nach den Wünschen und Vorstellungen der Warenhäuser Exklusiv-Artikel produziert, wodurch die Schaffung von Eigenmarken, zum Teil sogar in eigenen Entwicklungsabteilungen wesentlich begünstigt wurde.

Mit der Institution des Zentraleinkaufs ergab sich auch die Notwendigkeit der Errichtung von Zentrallagern, wobei der Vorteil der "platzmäßigen Entlastung der Filialen und der kapitalmäßigen Entlastung des Gesamtunternehmens auf Grund des reduzierten Gesamtlagers" 3) ausschlaggebend war. Neuere Rationalisierungsüberlegungen bewogen jedoch die Warenhäuser, einen Großteil der Waren vom Lieferanten direkt an die einzelnen Filialen zu senden, da mit der Schaffung von Zentrallagern eine Verlangsamung des Warenumschlages verbunden war. 4)

b) Lagerung

Aus der Tatsache, daß die einzelnen Filialen in geringem Umfang individuell Zusatzkäufe tätigen und ferner sämtliche Artikel des Kernsortiments

1) KRAMER, H.: Warenhausprobleme der jüngsten Zeit, eine volkswirtschaftliche Studie, Leipzig 1931, S. 69. Vgl. ferner NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a. a. O., S. 177 und 178.

2) vgl. WOLL, A.: a. a. O., S. 156.

3) BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 155.

4) Nach persönlicher Firmenauskunft werden gegenwärtig durchschnittlich nur knapp 10 % des Warenflusses (mit Ausnahme der Lebensmittel) über die Zentralläger der Warenhausunternehmen abgewickelt. 90 % werden im Wege des Streckengeschäftes geliefert. Bei KARSTADT besteht neuerdings die Tendenz zurück zum Zentrallager, wenn durch den Lieferanten auf Grund der bequemerer Zustellung der Waren ein Sondernachlaß in bestimmter Höhe gewährt wird.

eine stete Präsenz erfordern, ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit eines eigenen Lagers für jede einzelne Warenhausfiliale. Für die Lagergröße bestehen im Verhältnis zur Artikelzahl oder Größe der Verkaufsfläche keine konkreten errechneten Werte. In den einzelnen Warenhausunternehmen haben sich vielmehr Erfahrungswerte für das Verhältnis von Lagergröße zu Verkaufsfläche von etwa 1 : 1 eingespielt ¹⁾; dabei scheint eine günstige Relation zwischen Warenumschlagshäufigkeit und optimaler Sortimentsbereitschaft erreicht worden zu sein.

Ständige Rationalisierungsversuche der Warenhäuser - ebenso wie der übrigen Handelsbetriebe - haben dagegen exakte Lagerumschlagsziffern errechnet, "die zu einer stärkeren dispositiven Steuerung der Lagerhaltung und der Beschaffung in Verbindung mit laufender zahlenmäßiger Kontrolle der Vorratswirtschaft zu einer günstigen Relation zwischen Lagerbeständen und Umsatzwerten geführt haben." ²⁾ Wie oben ausgeführt, zeichnet sich bei den Warenhäusern eine Bevorzugung des Streckengeschäftes ab, da die Beschickung der Läger über die Zentrallager mit einer Verlangsamung der Warenumschlagsgeschwindigkeit verbunden ist.

c) Manipulation

"In der neueren Zeit ist die Manipulation der Handelswaren als besondere Aufgabe der Einzelhandelsbetriebe an Bedeutung zurückgetreten." ³⁾ Dies war einerseits bedingt durch produktionswirtschaftliche Überlegungen, andererseits durch Wandlungen des Verbrauchergeschmacks, der sich unter anderem in der Bevorzugung konsumfertig verpackter Waren niederschlug.

Was für die Gesamtheit der Einzelhandelsbetriebe gilt, trifft auf die Warenhäuser im besonderen zu: Da sich deren Sortiment zum überwiegenden Teil aus Gütern des aperiodischen Bedarfs zusammensetzt, ferner die in den Lebensmittelabteilungen angebotenen Nahrungs- und Genußmittel beinahe ausnahmslos verbrauchsfertig verpackt sind, entfällt hier die Manipulation als Faktor des betrieblichen Leistungsvollzugs.

1) Persönliche Auskunft von Willi LASCHET, Generalbevollmächtigter des Großversandhauses QUELLE.

2) BUDDEBERG, H.: Einzelhandelsbetrieb ..., a. a. O., S. 106.

3) derselbe: Einzelhandelsbetrieb ..., a. a. O., S. 106.

d) Absatz

Als zweifellos entscheidende und bedeutsamste Phase des betrieblichen Leistungsvollzugs ist der Absatz anzusehen. Seine besondere Stellung für die Einzelhandelsbetriebe ergibt sich im wesentlichen aus der Tatsache, daß der überwiegende Teil der betrieblichen Verrichtungen unmittelbar mit dem Absatz verknüpft ist.¹⁾ Jener weite Bereich der absatzwirtschaftlichen Probleme und Eigenheiten der Warenhäuser ist Gegenstand der folgenden Untersuchung; anhand der einzelnen Elemente des absatzpolitischen Instrumentariums soll diese für den Erfolg der Warenhäuser so entscheidende Phase des betrieblichen Leistungsvollzugs dargelegt werden.

3. Abgrenzung des Warenhauses von verwandten Betriebsformen

a) vom Kaufhaus

Die Abgrenzung zwischen beiden Typen hat die Fachwissenschaft über Gebühr beschäftigt; dabei spielte die staatliche Wirtschaftspolitik, die zu Beginn des Jahrhunderts die Warenhäuser - nicht dagegen die Kaufhäuser - mit einer Sondersteuer belastete, eine nicht unerhebliche Rolle.²⁾ Das Hauptmotiv dieser Maßnahme bestand in dem Schutz des Mittelstandes. Dennoch konnte der durch jene Gesetze angestrebte Zweck nicht in dem Umfang erzielt werden, wie ursprünglich beabsichtigt war. Vielfach wurden davon Betriebe betroffen, die man eigentlich nicht in ihrer Expansion einschränken wollte und umgekehrt.³⁾ Zum anderen wurden die Warenhäuser gezwungen, diese Beschränkungen durch erhöhte und noch rationellere Geschäftstätigkeit wieder auszugleichen.

1) vgl. BUDDEBERG, H.: Einzelhandelsbetrieb ..., a. a. O., S. 106.

2) vgl. dazu auch WOLL, A.: a. a. O., S. 150.

Die Diskussion über eine Abgrenzung darüber wurden wieder nach 1933 laut, als die Nationalsozialisten zum Schutz des mittelständischen Einzelhandels die Großbetriebe des Handels wie Waren- und Versandhäuser, nicht dagegen die Kaufhäuser bekämpften.

3) vgl. dazu die Zahlenangaben bei MAATZ: Die Ergebnisse der Warenhaus-Steuerveranlagung in Preußen von 1901 bis 1903, in: Preussisches Verwaltungsblatt, 25. Jg., Berlin 1904, S. 699 f.

Die Anfänge einer Unterscheidung zwischen Kaufhaus und Warenhaus sind auf das preußische Warenhaussteuergesetz vom 18. Juli 1900 zurückzuführen. Danach wurde das Warenhaus etwa wie folgt definiert: "Ein Warenhaus ist ein Kleinhandelsbetrieb, der auf Gewinn gerichtet ist, jährlich für mindestens 400.000 Mark an letzte Konsumenten absetzt und in offenen Verkaufsstellen Waren aus mehr als einer der vier folgenden Gruppen verkauft": ¹⁾

- a) Nahrungs- und Genußmittel
- b) Textilwaren, Bekleidung
- c) Hausrat einschl. Möbel, Teppiche, Gardinen
- d) Sonstiges, wie Schmuck-, Lederwaren, Sportartikel, Spielwaren, Optik usw.

(Die Gruppen wurden enger zusammengefaßt.)

Wenngleich jenes Gesetz mehr oder minder willkürlich die Art der Warengruppen und die Umsatzhöhe festlegte ²⁾, so stellte es doch einige Besonderheiten des Warenhauses im Gegensatz zu anderen Betriebs- und Erscheinungsformen heraus. Das war vor allem die Erzielung von Gewinn (im Gegensatz zum Konsumverein), großer Umsatz in mehreren Warengruppen (als Abgrenzung zum übrigen Kleinhandel) und der Warenabsatz in Verkaufsstellen (als Unterscheidung zum Versandgeschäft). ³⁾

Allgemein sah man das unterschiedliche Merkmal darin, daß ein Warenhaus "verschiedenartige Warengruppen mehrerer nicht zusammenhängender Branchen" vertreibt. ⁴⁾

1) HIRSCH, J.: Das Warenhaus ..., a.a.O., S. 5.

2) Die Auslegung war so unbestimmt, daß auch große Gemischtwarengeschäfte, sofern sie den angegebenen Jahresumsatz erreichten, als Warenhäuser angesehen werden mußten. Vgl. NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 173.

3) vgl. dazu HIRSCH, J.: Das Warenhaus ..., a.a.O., S. 4, insbesondere Fußnote 2 im Hinblick auf die Verhandlungen des preußischen Abgeordnetenhauses 19. Leg.-Per., III. Session, Sp. 1979. Vgl. ferner NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 174.

4) vgl. BUDDEBERG, Th.: Der Warenhausbegriff, Stuttgart 1936, S. 24.

Auf diese allgemeine Feststellung stützt sich letztlich auch das preußische Warenhaussteuergesetz, das zwar von einer entsprechenden Legaldefinition absah, aber als entscheidendes Merkmal jene vier Warengruppen verlangte.¹⁾ Zum besonderen Unterscheidungskriterium bei der Betriebsformen entwickelte sich jedoch das Lebensmittelsortiment. Die Unterhaltung von Lebensmittelabteilungen und Erfrischungsräumen wurde als so wesentlich angesehen, daß die Warenhäuser lediglich durch die Schließung der betreffenden Abteilungen zu Kaufhäusern werden konnten.²⁾

Anhand der Ausführungen wird deutlich, daß eine Abgrenzung zwischen beiden Betriebstypen auf juristischer Grundlage unzureichend ist. Andererseits werden sowohl in der Literatur als auch in der Praxis gelegentlich beide Begriffe synonym verwendet.³⁾ So besteht z. B. zwischen Waren- und Kaufhaus nach der Auffassung SEYFFERTS kein Unterschied. Er schreibt dazu: "Die Bezeichnungen Warenhaus und Kaufhaus sind an sich gleichbedeutend. Die Bezeichnung "Haus" ist ein auch sonst zu findender Hinweis auf die Betriebsgröße (Möbel-Haus, Foto-Haus). Ein Warenhaus oder Kaufhaus ist also eine ein Haus füllende Ladenhandlung, die "Waren" allgemein, ohne weitere Abgrenzung führt. Einen begrifflichen Unterschied zwischen "Warenhaus" und "Kaufhaus" in dem Sinne zu konstruieren, daß Warenhaus ein mehrbranchiger Betrieb, Kaufhaus ein großes Fachgeschäft sei, entspricht weder dem Wortlaut noch dem Sprachgebrauch. Ein Kaufhaus kann vielmehr sowohl mehr- wie einbranchig sein." ⁴⁾

1) vgl. hierzu MUTH, F.: Die Entwicklung der deutschen Warenhaus-Aktiengesellschaften zwischen 1939 und 1951 im Spiegel ihrer Bilanzen, Dissertation Mannheim 1954, S. 7.

2) vgl. derselbe; a. a. O., S. 7. Auch RUBERG macht die Unterscheidung zwischen "Warenhaus" und "Kaufhaus" in Anlehnung an einen Rund-erlaß des Reichs-Wirtschaftsministers vom 16. 12. 1935 von der Existenz oder dem Nichtbestehen einer Lebensmittelabteilung abhängig; vgl. RUBERG, C.: Kurzgefaßte Einzelhandels-Betriebslehre, Berlin und München 1939, S. 4 f.

3) Auch in Statistiken (so z. B. im Statistischen Jahrbuch) werden häufig diesbezügliche Angaben nicht getrennt ausgewiesen.

4) SEYFFERT, R.: Wirtschaftslehre ..., a. a. O., S. 252 und 253.

Der Versuch einer Abgrenzung beider Betriebsformen allein von der Wortbedeutung und vom Sprachgebrauch her wird aber den tatsächlich bestehenden Unterschieden nicht gerecht. Entgegen der Auffassung SEYFFERTS, der eine Unterscheidung anhand des Sortiments, insbesondere der Sortimentsdimensionen als unergiebig erachtet, erscheint eine Abgrenzung auf dieser Basis die einzig sinnvolle und mögliche. Danach kann in Anlehnung an die vorher erläuterten Begriffe "Sortimentstiefe" und "Sortimentsbreite" festgestellt werden, daß bei Kaufhäusern in der Regel enge und sehr tiefe Sortimente geführt werden, die meist aus wenigen Warengruppen bestehen und den Spezial- und Fachgeschäften ähnlich sind.

Dagegen sind breite, aber flache Sortimente typisch für Gemischtwarengeschäfte sowie für die kleinen und mittleren Warenhäuser. Für die Warenhausgiganten trifft dagegen ein sehr breites und zugleich tiefes Sortiment zu. ¹⁾ Das Sortiment umfaßt dabei soviele Warengruppen, daß in einem Einkaufsgang die meisten Bedürfnisse des Verbrauchers nach Gütern des täglichen, periodischen und aperiodischen Bedarfs befriedigt werden können. ²⁾

Jene Abgrenzung ist auch bei anderen Autoren zu finden, die das Kaufhaus als vergrößertes Fachgeschäft ansehen, das alle wesentlichen Warengruppen seines Fachbereiches (z. B. Möbel, Bekleidung) in besonders breiten und tiefen Sortimenten führt. Während damit Kaufhäuser als branchenhomogen bezeichnet werden können, gleichen die Warenhäuser auf Grund ihres heterogenen Sortiments mehr

1) vgl. hierzu auch BEHRENS, K. Ch.: Versuch einer Systematisierung ..., a. a. O., S. 137 und 138.

2) vgl. hierzu SUCROW, E.: Entwicklungstendenzen der Waren und Kaufhäuser, in: Absatzpolitik und Distribution, hrsg. von Dr. J. BIDLINGMAIER, Dr. H. JACOBI und Dr. E. W. UHEREK, Studienreihe Betrieb und Markt, Sonderband, Wiesbaden 1967, S. 178. Vgl. ferner RUBERG, C.: Der Einzelhandelsbetrieb ..., a. a. O., S. 105; TIETZ, L.: Das Waren- und Kaufhaus ..., a. a. O., S. 61 ff.

vergrößerten Gemischtwarengeschäften. ¹⁾

Ergänzend kann hinzugefügt werden, daß bei den Kaufhäusern die verschiedenen Warengruppen meist zueinander in einem inneren Zusammenhang (z. B. Bekleidungsartikel und Textilwaren) stehen, während sie beim Warenhaus völlig heterogen und zusammenhanglos im Angebot enthalten sind. ²⁾ Aus diesem Grunde kann z. B. C & A Brenninkmeyer nicht als Warenhaus bezeichnet werden, sondern stellt das typische Beispiel eines Kaufhauses im oben ausgeführten Sinne dar.

Wenngleich auch die Entwicklung, wie sich der Begriff Kaufhaus aus dem Begriff Warenhaus herausbildete, die Richtigkeit der getroffenen Abgrenzung zwischen beiden Betriebstypen auf der Grundlage der Sortimentsdimensionen unterscheidet, so darf dies nicht darüber hinwegtäuschen, daß jene Abgrenzung relativen Charakter besitzt. ³⁾

b) vom Kleinpreisgeschäft

Zu den verwandten Großbetriebsformen des Warenhauses gehört ferner das Kleinpreisgeschäft, dessen Vorläufer das Einheitspreisgeschäft war. Seine Entstehung ist auf das Vordringen der Warenhäuser in höhere Qualitäten zurückzuführen, womit diese gegenüber dem Verbraucher ihre frühere Stellung verließen ⁴⁾ und damit eine Lücke in der Warenverteilung für niedrigpreisige und qualitativ geringwertigere Güter entstand.

In diese Marktlücke drangen die Warenhauskonzerne durch die Gründung der Einheitspreisgeschäfte ein, die sich auf den Absatz billiger

1) vgl. BEHRENS, K. Ch.: Waren- und Kaufhäuser, in: HdB, Bd. 4, Stuttgart 1962, Sp. 6170. Vgl. ferner HOPPMANN, E.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin - Frankfurt (Main) 1959, S. 14; JESSEN, J.: Der Handel als volkswirtschaftliche Aufgabe. Ein Beitrag zur Lehre vom Binnenhandel, Berlin 1939, S. 135 f.

2) vgl. hierzu auch DENNEBERG, E.: a.a.O., S. 17.

3) vgl. hierzu auch BEHRENS, K. Ch.: Versuch einer Systematisierung ..., a.a.O., S. 138.

4) vgl. BERNINGHAUS, W.: Die absatzwirtschaftliche Ausrichtung des Kleinpreisgeschäftes, Dissertation Nürnberg 1960, S. 10.

Massenartikel des täglichen und kurzfristigen Bedarfs konzentrierten.¹⁾
Als charakteristisch für das Einheitspreisgeschäft wurden folgende Merkmale angesehen:

"Großer, übersichtlicher Laden, Vorzugsstandort, zahlreiche Warengattungen, geringes Sortiment, niedrigste Preise, Preisstufen, Barverkauf, kein Kundendienst, bescheidenes Niveau der Verkäufer, exakte Betriebsorganisation, große Kapitalkraft." ²⁾

Die allgemeine Wirtschaftsentwicklung der 30er Jahre sowie wirtschaftspolitische Maßnahmen ³⁾ zwangen die Einheitspreisgeschäfte zu der Aufgabe ihres ursprünglichen Preisstufensystems. Mit diesem Verzicht auf eines der Grundprinzipien war gleichzeitig die Umbenennung in "Klempreisgeschäft" verbunden, das jedoch alle Vorzüge des Einheitspreisgeschäftes beibehielt.

Die Aufgabe des Preisstufensystems brachte den Klempreisgeschäften den Vorteil der Einführung von Zwischenpreisstufen, was aus Gründen der Konkurrenz, der Kalkulation, der Sortimentsausweitung und flexiblen Sortimentsumwandlung ohnehin erforderlich schien.

Damit waren die Klempreisgeschäfte fortan in der Sortimentsgestaltung

1) vgl. BERNINGHAUS, W.: a. a. O., S. 10 und 11. Die Einheitspreisgeschäfte führten zuerst nur Massenartikel in den Preisklassen von RM 0,10 0,25 0,50 und 0,75. Diese neue Art der Preisstellung war bereits in den USA von WOOLWORTH mit großem Erfolg angewandt worden. "Das umwälzend Neue im Verkaufsprogramm dieser Firmen bestand einmal in dem Anreiz, Artikel der verschiedensten Art zu verblüffend billigen Einheitspreisen zu kaufen, zum anderen aus einer Warenfülle in handgreiflicher Nähe die Auswahl zu treffen und Kauf, Bezahlung und Warenübergabe mit der Verkäuferin in einfachster Weise schnell abwickeln zu können." WESTDEUTSCHE KEPA KAUFHAUS GmbH.: Sonderdruck aus Deutsches Wirtschaftsarchiv, o. J., S. 2.

2) KOCH, W.: Grundlagen und Technik des Verkaufs, Berlin 1950, S. 139.

3) Am 9. 3. 1932 wurde im Rahmen des Einzelhandels-Schutzgesetzes eine Notverordnung erlassen, die das Verbot der Eröffnung weiterer Einheitspreisgeschäfte und der Erweiterung der bereits bestehenden zum Inhalt hatte.

von einem starren Preisschema gewissermaßen unabhängig und damit freier in der Warenauswahl. "Die Ausweitung der Sortimente erfolgte im übrigen nach recht verschiedenen Gesichtspunkten: In manchen Geschäften ging man mehr in die Breite, nahm also - vor allen Dingen an großen Plätzen - neue Warenarten hinzu, an anderen Standorten mehr in die Tiefe und Höhe, dehnte also die Sortierung innerhalb der einzelnen Warenarten aus, um möglichst viele Käufer befriedigen zu können." ¹⁾ Ferner konnte es in höhere Preisklassen eindringen (z. B. Konfektion), die in dem ursprünglichen Preisstufensystem der Einheitspreisgeschäfte nicht unterzubringen gewesen wären. ²⁾

Gegenüber dem Warenhaus lassen sich folgende Unterscheidungsmerkmale herausstellen:

Sowohl das Warenhaus als auch das Kleinpreisgeschäft führen ein Sortiment, das sich aus mehreren, voneinander unabhängigen Branchenbereichen zusammensetzt. Der Hauptunterschied in den Sortimenten beider Betriebsformen liegt jedoch darin, daß das Warenhaus über eine wesentlich größere, meist allumfassende Sortimentsbreite und zugleich mittlere, zum Teil beachtliche Sortimentstiefe verfügt, während das Sortiment der Kleinpreisgeschäfte zwar ebenfalls relativ breit ist, jedoch eine sehr geringe Tiefe und Höhe aufweist. ³⁾

Die Sortimentspolitik der Kleinpreisgeschäfte konzentrierte sich ausschließlich auf umschlagsintensive Artikel, also auf Güter des täglichen und kurzfristigen Bedarfs. Dagegen finden sich bei den Warenhäusern sowohl Güter des täglichen, periodischen als auch aperiodischen Be-

1) BRANDT, S.: a. a. O., S. 48.

2) vgl. dazu auch dieselbe: a. a. O., S. 48. Bei den Kleinpreisgeschäften scheint sich heute die obere Preisgrenze bei ca. 100, -- DM zu bewegen. Zu besonderen Anlässen, so z. B. während des Weihnachtsgeschäfts, ist zu beobachten, daß gelegentlich das Prinzip, nur billige Waren zu führen, mit der vorübergehenden Aufnahme höherer Qualitäten durchbrochen wird. Silvia BRANDT berichtet von Spielwarenartikeln bis zu 80, -- DM, die 1954 von einem Kleinpreisunternehmen geführt wurden. Vgl. BRANDT, S.: a. a. O., S. 51.

3) vgl. dieselbe: a. a. O., S. 46.

darfs, wobei deutlich der Qualitätsgedanke in den Vordergrund rückt. Während sich bei letzteren unzweifelhaft eine universalistische Tendenz insofern abzeichnet, ein möglichst alle nur denkbaren Warengruppen umfassendes Sortiment unter gleichzeitiger Vertiefung einzelner Warengruppen ¹⁾ anzubieten, beschränkt sich das Kleinpreisgeschäft nur auf Warengruppen, die einen Massenabsatz garantieren.

Dieser Unterschied zwischen beiden Betriebsformen zeigt sich deutlich in der beachtlich höheren Umschlagsgeschwindigkeit der Kleinpreisgeschäfte (z. B. KAUFHALLE) mit 9,3 gegenüber den Warenhäusern (z. B. KAUFHOF) mit 7,1 im Jahre 1967 und dem hohen Anteil der Lebens- und Genußmittel einschließlich Erfrischungsräume von nahezu 38,9 % (KAUFHALLE) bei den Kleinpreisgeschäften gegenüber 24,8 % der Warenhäuser (KAUFHOF) ebenfalls im Jahre 1967. ²⁾

Ein weiterer Unterschied besteht in dem Preisniveau beider Betriebsformen. Während sich das Warenhausangebot aus Gütern der mittleren Preisklasse zusammensetzt, in Einzelfällen bereits in die Preisklassen der Fach- und Spezialgeschäfte eindringt, überwiegen beim Kleinpreisgeschäft nach wie vor die unteren Preisklassen. ³⁾

Schließlich ist ein Unterschied zwischen Warenhaus und Kleinpreisgeschäft in der unterschiedlichen Größe einer Filiale zu sehen. Zweifellos gehören beide Absatzformen zu den Großbetrieben des Einzelhandels; dennoch verfügt das Warenhaus über mehrere Verkaufsetagen und damit eine erheblich größere Verkaufsfläche als vergleichsweise

-
- 1) Aus Gründen der Vollständigkeit eines Sortiments werden auch Warengruppen bzw. Artikel geführt, die von vornherein einen geringen Warenumschlag erwarten lassen.
 - 2) vgl. dazu Geschäftsbericht 1967 von KAUFHOF. Bei der Karstadttochter KEPA beträgt der Lebensmittel- und Genußmittelanteil 1967 sogar 46,2 %. Vgl. dazu Geschäftsbericht 1967 von KARSTADT.
 - 3) BERNINGHAUS berichtet, daß 1958 84,2 % des Gesamtumsatzes des größten deutschen Kleinpreisunternehmens in den Preislagen bis zu 10, -- DM erzielt wurden, während der Anteil der höherpreisigen Artikel von 20, -- DM an so gering war, daß er mit 2,5 % Umsatzanteil kaum ins Gewicht fiel. Vgl. BERNINGHAUS, W.: a.a.O., S. 78.

das Kleinpreisgeschäft, dessen Verkaufsraum in der Regel nur eine Etage beansprucht.

Dieser Unterschied ist zwangsläufig auf die verschiedene Artikelzahl zurückzuführen. Das Sortiment eines Warenhauses mit durchschnittlich 100.000 Artikeln erfordert zweifellos eine größere Verkaufsfläche als das des Kleinpreisgeschäftes, dessen Angebot nur durchschnittlich 6.000 Artikel umfaßt.¹⁾

Die deutschen Warenhausgesellschaften haben mit ihren Kleinpreis-Tochtergesellschaften bewußt den Typ einer Einkaufsstätte für niedrigpreisige Güter des unteren Qualitätsniveaus als Äquivalent zu ihren Warenhäusern geschaffen, die mehr das mittlere Preis- und Qualitätsniveau pflegen. Neben WOOLWORTH gehören die KAUFHALLE GmbH von Kaufhof, die KEPA-Kaufhaus GmbH von Karstadt und die BILKA-GmbH von Hertie zu den bedeutsamsten deutschen Kleinpreisunternehmen.

1) vgl. BERNINGHAUS, W.: a. a. O., S. 50.

III. Geschichtliche Entwicklung

1. Entstehung und Verbreitung der Warenhäuser

"Die Geschichte des Warenhauses zerfällt in drei sich deutlich voneinander unterscheidende Abschnitte." ¹⁾ Die Entwicklung in Deutschland läßt sich danach gliedern in

- a) die Entstehungs- und Gründerzeit von 1860 bis 1880,
- b) die Zeit der größten Entfaltung (1880 bis 1914) und
- c) die Zeit bis zum zweiten Weltkrieg, die im wesentlichen durch die gegen die Warenhäuser gerichtete Wirtschaftspolitik gekennzeichnet ist.

Zu diesen bei PASDERMADJIAN dargestellten Abschnitten kann ferner als weitere Phase die Zeit des Wiederaufstiegs und Wiederaufbaus (etwa ab 1950) genannt werden, mit dem sich insbesondere die vorliegende Arbeit beschäftigt.

Grundsätzlich lassen sich die Ursprünge der heute noch bestehenden Warenhausunternehmen auf zwei völlig verschiedenartige Quellen zurückführen. ²⁾ Die Mehrzahl der Warenhäuser wurde nicht von Anfang an als solche gegründet, sondern entwickelten sich erst allmählich entweder aus kleineren Spezialgeschäften für Kurz- und Schnittwaren oder für Textil- und Modewaren. "Einige wenige andere entstanden erst dann, als sich diese neue Verteilungsform bereits durchgesetzt hatte." ³⁾ Im Gegensatz zu den obengenannten waren sie bereits im Stadium der Gründung als Warenhaus ausgebaut und wurden von Anfang an als solche geführt.

Der Ursprung der Warenhäuser ist in Paris zu suchen. Als erstes Warenhaus bezeichnete Julius HIRSCH die im Jahre 1826 aus einem Kon-

1) PASDERMADJIAN, H.: a.a.O., S. XIII.

2) vgl. hierzu HIRSCH, J.: Der moderne Handel ..., a.a.O., S. 239.

3) PASDERMADJIAN, H.: a.a.O., S. 7.

fektionsgeschäft hervorgegangene "Belle Jardinière", während PASDERMADJIAN den 1852 von Aristide Boucicaut eröffneten "Bon Marche" als "Wiege einer neuen Verteilungsform, nämlich des Warenhauses" ¹⁾ ansieht. Jener Bon Marche entwickelte sich aus einem kleinen Laden für Kurz- und Schnittwaren.

Der zeitliche Unterschied in der Auffassung beider Autoren läßt sich unschwer daraus ableiten, daß sich jene ersten Erscheinungsformen der Warenhäuser von anderen Geschäften der gleichen Branche nicht durch die Sortimente abhoben, sondern ein Unterschied allein in der Geschäftspolitik ²⁾, wie Auszeichnung der Waren mit festen Preisen, Einführung zwangloser Geschäftsbesuche und der Leitmaxime, große Umsätze und schnellen Lagerumschlag bei niedriger Handelsspanne, also "großer Umsatz, kleiner Nutzen" zu finden war.

In Deutschland läßt sich die Entstehungszeit der Warenhäuser um 1880 festlegen, wenngleich bereits Vorläufer jener neuen Betriebsform, wie etwa Bestelmeyer in Nürnberg um 1800 und Rudolf Hertzog in Berlin 1839 in Ansätzen vorhanden waren. ³⁾ Als weitere Vorläufer können ferner einige als "Warenhäuser ausgebaute, ehemalige Konsumgenossenschaften" genannt werden. Dazu gehören der "Deutsche Offiziersverein", gegründet 1884, das "Warenhaus für deutsche Beamte" 1889 und die "Konsumanstalt der Gußstahlfabrik Friedrich Krupp" 1868. ⁴⁾

Es erscheint wichtig, darauf hinzuweisen, daß die Entwicklung in Deutschland zwar ebenfalls von kleinen Geschäften der Textil- und

1) PASDERMADJIAN, H.: a. a. O., S. 3.

2) vgl. derselbe: a. a. O., S. 3 und 4.

3) Nach den Ausführungen von Prof. Dr. Georg Bergler in seiner Vorlesung über Absatzorganisation und Absatzformen, Winter-Halb-jahr 1963/64.

4) vgl. HIRSCH, J.: Das Warenhaus ..., a. a. O., S. 19. Vgl. ferner ASBECK, C.: Die Beamten-Kaufhäuser, Dissertation Hamburg 1930 und STRESEMANN, G.: Die Warenhäuser. Ihre Entstehung, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 56. Jg., (1900), S. 703 ff.

Modebranche aus ihren Anfang nahm, aber dennoch in keinerlei Hinsicht von dem französischen Beispiel beeinflusst wurde, sondern ausgehend von den obengenannten Vorläufern eigene Formen schuf.¹⁾ Dabei ist interessant, daß der Gedanke des Filialsystems in Deutschland seinen Ursprung hatte und erstmalig dort verwirklicht wurde; denn als hier die ersten Warenhausketten in Erscheinung traten, wurden in Frankreich die größten Warenhäuser mit Ausnahme einiger wenig bedeutender Vorstadtfilialen noch als Einzelhäuser geführt.²⁾

In Deutschland ergriffen A. Wertheim und Leonhard Tietz die Initiative zum Aufbau der ersten Warenhäuser. Ersterer begann 1878 in Stralsund mit einem Geschäft für Weißwaren, dessen Sortiment in kurzer Zeit rasch erweitert wurde, L. Tietz gründete ebenfalls in Stralsund 1879 ein kleines Geschäft für Kurz-, Weiß- und Wollwaren, dessen Erfolge innerhalb eines Jahres so bedeutend waren, daß ein Jahr später ein neues Haus mit mehr Verkaufsfläche bezogen werden mußte.³⁾ In rascher Folge errichteten anschließend 1881 Rudolf Karstadt in Wismar und ferner 1882 Hermann Tietz in Gera Warenhäuser und beschlossen somit die Gründung der auch heute noch bestehenden und bedeutenden Warenhausgesellschaften in Deutschland. Während A. Wertheim bei seinen Häusern den "zentralistischen Warenhaustyp" beibehielt, der "nur in ganz großen Städten möglich ist"⁴⁾, kann Leonhard Tietz dagegen als Begründer des Systems "filialistischer Warenhäuser" bezeichnet werden.

Die während der Gründungszeit neu eingeführten Kundendienstleistungen und Geschäftspraktiken, wie freier Zugang ohne Kaufzwang, Artikel mit festen und ausgezeichneten Preisen und Umtauschrecht mögen letztlich

1) Es herrschte zwar Kenntnis von den Pariser Warenhäusern, aber sowohl die deutschen als auch die Warenhäuser anderer Länder waren Neuschöpfungen aus kleinen Anfängen und keine Nachahmungen. Vgl. dazu auch HIRSCH, J.: Das Warenhaus ..., a. a. O., S. 19. Vgl. ferner WERNICKE, J.: Das Waren- und Kaufhaus, Leipzig 1913, S. 19.

2) vgl. PASDERMADJIAN, H.: a. a. O., S. 60.

3) vgl. hierzu auch HIRSCH, J.: Das Warenhaus ..., a. a. O., S. 20 ff.

4) derselbe: Das Warenhaus ..., a. a. O., S. 20 ff.

für die Blütezeit zwischen 1880 bis 1914, die "großartigste Epoche des Warenhauses" ¹⁾, ausschlaggebend gewesen sein. Allein in Preußen wurden im Jahre 1906 90 Warenhausunternehmungen festgestellt, 9 in Württemberg und 41 in Bayern. In Preußen befanden sich damit zu jener Zeit nahezu zwei Drittel aller deutschen Warenhäuser. ²⁾ Diese Angaben widerspiegeln wahrscheinlich nicht die reelle Anzahl der bestehenden Häuser; die dürfte wesentlich höher liegen, da die Mehrzahl der damals bestehenden Unternehmen Filialen betrieben.

Diese Phase des fortschreitenden Erfolgs und unvergleichlichen Aufstiegs wurde in den 20er Jahren von einer neuen Tradition abgelöst, "... nämlich von dem Zustand des Standhaltens gegenüber Mißgeschick und Widerwärtigkeiten." ³⁾ Jene von PASDERMADJIAN auf die internationale Entwicklung bezogenen Ausführungen treffen auf Deutschland im besonderen zu. "Nachdem die führenden deutschen Warenhausgesellschaften in den Jahren vor 1930 einen Höhepunkt horizontaler und vertikaler Entwicklung erreicht hatten, wurden sie in den darauffolgenden 20 Jahren durch schwere Schläge verschiedener Art zurückgeworfen." ⁴⁾

Seit ihrer Gründung waren die großen Warenhausunternehmen ständig zahlreichen Angriffen von verschiedenen Seiten ausgesetzt; ⁵⁾ doch ihren Höhepunkt erreichten die Boykottmaßnahmen während des nationalsozialistischen Regimes, dessen Gesetzgebung zum Schutze des mittel-

1) PASDERMADJIAN, H.: a. a. O., S. XIII.

2) vgl. LUX, M.: Studien über die Entwicklung des Warenhauses in Deutschland, Jena 1910, S. 8.

3) PASDERMADJIAN, H.: a. a. O., S. XIII.

4) BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 22.

5) vgl. hierzu die Ausführungen von BAER, K. St.: Der Kampf gegen Großbetriebe des Einzelhandels und die Volkswirtschaft, Jena 1932. Vgl. ferner MÜLLER, M.: Der Interessenkampf zwischen kapitalistischem und mittelständischem Einzelhandel, Freiburg 1933 und MERTENS, H.: Die steuer- und wirtschaftspolitischen Maßnahmen bezüglich der Warenhäuser in Deutschland, Dissertation Basel 1937.

ständischen Einzelhandels die Großbetriebe in ihrer Bewegungsfreiheit stark einengte. ¹⁾ Die folgende Tabelle, die die Zahl der Warenhausbetriebe und der darin beschäftigten Personen in den Jahren 1925 bis 1950 wiedergibt, soll jene Phase in der Geschichte der Warenhäuser veranschaulichen.

Tabelle 7

Die Zahl der Warenhausbetriebe und der darin beschäftigten Personen
in den Jahren von 1925 bis 1950 in Deutschland ^{x)}

Jahr ^{xx)}	Zahl der Betriebe	darin beschäft. Personen
1925 ¹⁾	755	66.578
1933 ²⁾	1.414	115.375
1939 ³⁾	364	87.972
1950 ⁴⁾	304	37.000

Anmerkungen:

x) 1925 bis 1939 jeweiliges Reichsgebiet, 1950 Bundesrepublik
ohne West-Berlin

xx) in den Jahren der gewerblichen Betriebszählungen

Quellen:

- 1) Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1927, Bd. 46, S. 86.
- 2) Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1935, Bd. 54, S. 124 (einschließlich Kaufhäuser)
- 3) Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1941/42, S. 183.
- 4) Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1953, S. 200.

1) vgl. dazu die ausführlichen Darlegungen von UHLIG, H.: Die Warenhäuser im Dritten Reich, a. a. O.; die bedeutsamsten Gesetze waren das "Gesetz zum Schutze des Einzelhandels" vom 12. 5. 1933, das die Anordnung zur Schließung warenhauseigener Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe sowie der Erfrischungsräume betraf, sowie die Gewährung von Ehestandsdarlehen verbot, ferner das "Gesetz über Preisnachlässe" vom 25. 11. 1933, das den Warenhäusern die Gewährung von Preisnachlässen bei Barzahlung und die Annahme von Bedarfsdeckungsscheinen verbot. Vgl. dazu MERTENS, H.: a. a. O., S. 115/117, ferner BUDDEBERG, Th.: Der Warenhaus-Begriff ..., a. a. O., S. 11.

Andererseits versuchte man durch Verschärfung der Umsatzsteuerbestimmungen den Großbetrieben auf steuerlichem Gebiet Erschwernisse zu bereiten.

Obwohl bei diesen Zahlenangaben keine genaue Abgrenzung zwischen Warenhaus und Kaufhaus herrscht, insbesondere ab 1933 die Kaufhäuser zu den Warenhäusern gerechnet wurden, ist die Phase des Niedergangs der Warenhäuser zwischen 1933 und 1939 deutlich festzustellen.

Wenngleich sich im Jahre 1936 trotz der vom Staat gegen die Großunternehmen des Einzelhandels gerichteten Wirtschaftspolitik eine kleine Geschäftsbelebung abzeichnete ¹⁾, so muß doch mit Beginn des Krieges von einem völligen Niedergang der Warenhausunternehmungen gesprochen werden. In den letzten beiden Kriegsjahren waren die Zerstörungen so weit fortgeschritten, daß praktisch die gesamte Geschäftstätigkeit zum Erliegen kam.

2. Die Entwicklung der Warenhausunternehmungen seit dem 2. Weltkrieg

Bei den beiden größten Warenhausunternehmen Deutschlands, KARSTADT und KAUFHOF war durch Enteignungen und Kriegsschäden die Verkaufsfläche im ersten Falle auf ca. 13 %, im zweiten auf knapp 6 % des Standes von 1939 zurückgegangen. Die KAUFHOF AG, die vor dem Kriege 45 Häuser besaß, verlor diese hauptsächlich durch Kriegszerstörungen; 2 Häuser, jenseits der Oder-Neiße-Linie gelegen, wurden enteignet, weitere 3 Häuser in Berlin, Leipzig und Chemnitz wurden geschlossen. ²⁾ Auch bei der Rudolf KARSTADT AG verringerte sich die Vorkriegsver-

1) vgl. BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 22.

2) vgl. KAUFHOF-Illustrierte, Jubiläums-Sonderheft 1954, S. 15.

kaufsfläche von rund 260.000 qm (73 Betriebsstätten) auf ca. 29.000 qm. 180.000 qm waren zerstört, die restlichen ca. 50.000 qm enteignet worden. ¹⁾

Während der Emil-Köster KGaA von 21 Betrieben vor dem Kriege durch Enteignungen (18.000 qm) und Kriegsbeschädigungen rund 10 % der Vorkriegsfläche erhalten blieben, hatte die "MERKUR AG" im Verhältnis zu ihrer Geschäftsgröße die härtesten Einbußen hinzunehmen. ²⁾ 13 der 20 Geschäftshäuser einschließlich der Zentralverwaltung lagen in Ostdeutschland, eines jenseits der Oder-Neiße-Linie; von den restlichen 6 in Westdeutschland blieb nur ein einziges Haus erhalten, eines wurde restlos zerstört, 4 davon erlitten schwere Kriegszerstörungen. ³⁾

Trotz der umfangreichen Kriegszerstörungen gelang den deutschen Warenhäusern der Wiederaufbau nach der Währungsreform in überraschend kurzer Zeit. ⁴⁾ Aus Tabelle 1 läßt sich ersehen, daß es der KAUFHOF AG bis zum Jahre 1956 gelang, in dem nunmehr kleineren Gebiet der Bundesrepublik ihre Vorkriegsverkaufsfläche zu erreichen, während die KARSTADT AG erst im Jahre 1960 den Vorkriegsstand wieder aufbauen konnte.

Seit dem Jahre 1954 kann der Wiederaufbau jener beiden Warenhausgesellschaften als nahezu abgeschlossen betrachtet werden. Ferner haben sich die MERKUR AG - heute zum HORTEN Konzern gehörend - und HERTIE neben den beiden genannten Gesellschaften an die Spitze der führenden deutschen Warenhausunternehmen gesetzt und eine Expansionsphase unvergleichbaren Ausmaßes erlebt. Während ihr Anteil am Gesamtumsatz des Einzelhandels vor dem 2. Weltkrieg bezogen auf das Gebiet der heutigen Bundesrepublik bei 5,4 % lag, stieg er 1956/57 auf

1) vgl. Geschäftsberichte der KARSTADT AG 1948/1949 und "Aus der Chronik der Rudolf Karstadt Aktiengesellschaft", ohne Jg., (1951), S. 29 und 33, zitiert bei BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 25.

2) vgl. BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 23.

3) vgl. derselbe: a.a.O., S. 24.

4) vgl. NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 193.

5,8 %, im Jahre 1963 auf 6,5 % und erreichte schließlich im Jahre 1965 9,1 % bei einem Einzelhandelsgesamtumsatz von 125 Milliarden DM.¹⁾

Angesichts dieser raschen Expansion - die Zuwachsraten der Warenhäuser in den Jahren 1958 - 1964 betrugen 89 % im Gegensatz zu 47 % des gesamten Einzelhandels - versuchte der mittelständische Einzelhandel durch die "Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels" über das Bundeswirtschaftsministerium eine Expansionsbeschränkung zu erreichen. Dazu wurde ein 9-Punkte-Programm vorgelegt.²⁾

Um der mittelstandsfreundlichen Politik entgegenzukommen, einigte man sich schließlich auf eine 2 Jahre befristete "freiwillige Selbstbeschränkung" der Warenhauskonzerne für Städte unter 200.000 Einwohner; ferner beteiligten sich die Warenhäuser im Interesse der kleineren Unternehmen mit 5 Millionen DM an einem Haftungsfond der Kreditgemeinschaft des Handels, wodurch Kredite bis zu einem Volumen von 100 Millionen DM garantiert wurden.³⁾

Dennoch hatte dieser vom Bundeswirtschaftsministerium erwirkte Expansionsstop in erster Linie nur eine optische Wirkung; das Hauptaugenmerk der Warenhauskonzerne war ohnehin auf die Großstädte ge-

1) vgl. LICHEY, W.: "Im Handel gärt es", in: Die Welt, Nr. 84, vom 9. 4. 1965, S. 15.

2) Das 9-Punkte-Programm im einzelnen die Zurückführung von Konzentration und übermäßiger Expansion in ein "gesellschaftspolitisch ausgewogenes Gleichgewicht"; Beseitigung der Gewerbesteuer, steuerliche Begünstigung des nicht entnommenen Gewinns, Verabschiedung der Mehrwertsteuer; finanzielle Starthilfen und bessere Kreditprogramme; geeignete Wettbewerbsbedingungen und Abschaffung des Mißbrauchs des Funktionsrabattes; Verbot der empfohlenen Verbraucherpreise; größere Mittel zur Gewerbeförderung; Altersversorgung für selbständige Unternehmer im Einzelhandel. Vgl. MUNDORF, H.: "Kein Warenhauskomplex", in: Industriekurier, vom 13. 4. 1965, ferner LICHEY, W.: "Im Handel gärt es", a.a.O., S. 15, ferner o. V.: "Mittelständischer Einzelhandel fordert Rückkehr zur sozialen Marktwirtschaft", in: Die Welt, vom 8. 4. 1965, ferner o. V.: "Der Einzelhandel meldet viele Wünsche an", in: Handelsblatt, vom 8. 4. 1965.

3) o. V.: "Die großen Einzelhandels-Firmen befürworten Expansionsstop", in: F.A.Z. Nr. 154, vom 7. 7. 1965, S. 19.

richtet und die bereits im Bau befindlichen Projekte wurden vervollständigt. " Der sogenannte Expansionsstop hat den Kleinen wenig genutzt und den Großen nicht geschadet. Anstatt neue Niederlassungen in kleinen Städten zu gründen, haben die Konzerne ihre bestehenden Häuser modernisiert und ausgebaut . " 1)

Neben den genannten vier Warenhausunternehmen drangen mit noch größeren Zuwachsraten die beiden größten Versandunternehmen der Bundesrepublik, NECKERMANN und QUELLE in den stationären Einzelhandel ein, bestärkt durch die Erfahrungen mit ihrem weit verbreiteten Agenturnetz. Während NECKERMANN im Jahre 1967 mit seinem stationären Einzelhandel (62 %) bereits den Umsatz des Versandhandels (38 %) übertrifft, 2) überwiegt bei QUELLE der Versandumsatz gegenwärtig noch mit rund 60 % .

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die derzeit größten Warenhausunternehmen in der Bundesrepublik und deren Umsätze, Verkaufsflächen und Personalbestand. Daraus ist deutlich die größere Leistungsfähigkeit (Umsatz pro Verkaufsfläche und Umsatz pro Beschäftigten) der beiden letztgenannten Unternehmen erkennbar, die vor allem auf den Verkauf hochpreisiger Güter (Elektrogroßgeräte) in deren Agenturen zurückzuführen sind.

-
- 1) SCHACH, G.: Einkaufstaschen folgen den Lohntüten, in: Christ und Welt vom 29. 6. 1967.
2) vgl. Geschäftsbericht 1967 der NECKERMANN KGaA.

Tabelle 8

Umsätze, Verkaufsflächen und Personalbestand der führenden deutschen
Warenhausunternehmen - Stand 1967

	Karstadt	Kaufhof	Hertie 1)	Horten	Quelle 2)	Necker- mann 2)
Verkaufsfläche in m ²	428.300	440.234	-	330.000	97.000	145.000
Umsätze in Millionen DM	2.825	2.417	über 2.000	1.722	1.007	875
Umsatz in DM pro m ² /Vk-Flä.	6.600	5.500	über 6.000	5.200	10.700	6.100
Anzahl der Beschäftigten	42.000	35.984	ca. 25.000	23.700	7.383	-
Umsatz in DM pro Beschäftigten	67.200	67.500	ca. 80.000	72.500	136.500	-

Quelle:

Geschäftsberichte und Presseveröffentlichungen.

Zu 1) = Nach Schätzungen.

Zu 2) = Warenhäuser einschließlich Agenturen.

B. BEGRIFF UND WESEN DER ABSATZPOLITIK

I. Der Absatzprozeß als Teilelement des Unternehmungsprozesses

1. Die Phasen des Unternehmungsprozesses

Die Maßnahmen der Unternehmungspolitik im allgemeinen sowie die Absatzpolitik im speziellen durchlaufen bei ihrer Durchführung mehrere Phasen, die SUNDHOFF ¹⁾ in Planen, Organisieren, Disponieren und Vollziehen unterteilt. Selbst wenn dieser Ablauf nicht immer zwingend vorhanden sein muß, oder im Einzelfall die verschiedenen Phasen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können, so läßt sich trotzdem feststellen, daß jene Phasen "doch wenigstens in rudimentärer Form vorhanden sind." ²⁾

Verstärkter Wettbewerb, die Notwendigkeit, Entscheidungen auf lange Sicht zu treffen, und ferner die Abstimmung der betrieblichen Teilbereiche Beschaffung, Produktion, Absatz und Finanzierung lassen eine Planung immer dringlicher werden. Ausgangspunkt dafür sind die von der Unternehmensleitung gesteckten Ziele und Entscheidungskriterien.

Aufgabe der Unternehmensführung ist es, die Planung über einen möglichst langen Zeitraum hinweg zu erstrecken, die wirtschaftliche Entwicklung frühzeitig zu erkennen und die darauf abgestimmte Unternehmenspolitik langfristig festzulegen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß mit zunehmender Länge des Planungshorizontes die Unsicherheit der Erwartungen wächst. Die Planung beginnt mit der Entwicklung aller möglichen Alternativen und Programmen und endet mit der Entscheidung und der damit verbundenen Ausarbeitung von Detailplänen in den entsprechenden Bereichen. ³⁾

Bei der Durchsetzung der getroffenen Entscheidungen, dem Organisieren und damit der zweiten Phase des Unternehmungsprozesses ist zwischen

1) vgl. SUNDHOFF, E. : Absatzorganisation, Wiesbaden 1958, S. 9.

2) derselbe, Absatzorganisation, a. a. O., S. 9.

3) Gelegentlich findet sich auch in der Literatur dafür der Terminus "Feinplanung".

generellen und speziellen bzw. fallweisen Regelungen zu unterscheiden. ¹⁾ Erstere können als Sammelentscheidungen bezeichnet werden, die zum einen der Entlastung der Unternehmensleitung dienen, zum anderen den betrieblichen Ablauf in einer verbindlichen Ordnung zusammenfassen, "durch welche eine Anzahl von Einzelentscheidungen entweder ganz vorweggenommen oder doch in eine vorausbedachte Richtung gedrängt wird. " ²⁾ Dagegen stellen spezielle Regelungen Einzelentscheidungen dar, die für den Einzelfall von der jeweils zuständigen Stelle getroffen werden.

In Anlehnung an SUNDHOFF ³⁾ soll demnach das Treffen von Einzelentscheidungen, also nicht programmierbare Regelungen, als Dispo-
nieren, die Regelung durch (programmierbare) Sammelentscheidungen dagegen als Organisieren bezeichnet werden. ⁴⁾

In der vierten und damit letzten Phase des Unternehmungsprozesses - dem Vollzug - werden schließlich die in der Planung getroffenen Sammel- oder Einzelentscheidungen mittels der Organisation in die Realität umgesetzt.

Obwohl SUNDHOFF die Kontrolle bei seinen Phasen des Unternehmungsprozesses nicht berücksichtigt, sollte dennoch die Kontrolle am

1) vgl. SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 11. Vgl. ferner GUTENBERG, E.: Der Absatz ... , a.a.O., S. 21.

2) SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 11.

3) vgl. hierzu die Ausführungen von SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 9 - 13.

4) In der Literatur herrscht keine Einigkeit im Hinblick auf eine eindeutige Begriffsauffassung des Organisierens. Ein Teil der Autoren, wie z.B. GUTENBERG, legen den Begriff des Organisierens so umfassend aus, daß darunter jedes Handeln und jede Tätigkeit zu verstehen ist, die den Ausführenden keinerlei Entscheidungsspielraum lassen und damit generelle bzw. programmierbare Regelungen im Sinne SUNDHOFFS darstellen. Vgl. GUTENBERG, E.: a.a.O., 1.Bd., Die Produktion, S. 168 ff. Ein anderer Teil, so z.B. LINHARDT und SEYFFERT fassen den Begriff enger, indem sie darunter nur "das bewußte Gestalten einer Ordnung" verstehen. Vgl. SEYFFERT, R.: Wirtschaftslehre ... , a.a.O., S. 477; ferner LINHARDT, H.: Grundlagen der Betriebsorganisation, Essen 1954, S. 104 f.

Ende des Unternehmungsprozesses stehen, um Abweichungen von der Soll-Planung feststellen und eine Bewertung jener Abweichungen vornehmen zu können. Die Kontrolle wird damit zur bedeutungsvollen Grundlage für eine Korrektur der Planung. ^{1)}

2. Übertragung der Phasen des Unternehmungsprozesses auf den Absatzprozeß

Jener oben ausgeführte Unternehmungsprozeß (einschl. der einzelnen dargelegten Phasen) findet sich beinahe ausnahmslos bei allen Unternehmungen. Bei jeder Unternehmung läßt sich im funktionalen Sinn eine Gliederung in die Teilbereiche BESCHAFFUNG, PRODUKTION, ABSATZ und FINANZIERUNG vornehmen. ²⁾ Daraus geht hervor, daß der Absatzprozeß als Gliedprozeß des gesamten Unternehmungsprozesses aufzufassen ist.

Andererseits kann gefolgert werden, daß die Phasen des geschilderten Unternehmungsprozesses auch auf jeden der vier Teilbereiche, also ebenso den Absatzprozess, anwendbar sind. Somit unterliegen die Elemente des absatzpolitischen Instrumentariums den genannten Phasen PLANUNG, ORGANISATION bzw. DISPOSITION, DURCHFÜHRUNG und KONTROLLE.

3. Zum Begriff "Absatzpolitik"

In der Literatur herrscht keine Einigkeit über den Absatzbegriff;

^{1)} Man spricht in diesem Fall von einem Rückkopplungseffekt (feed back) , der die Planungsvorgaben und die Organisation entsprechend den durch die Kontrolle erhaltenen Abweichungen korrigiert und damit wieder in eine Neu-Planung überleitet.

^{2)} Im Gegensatz zu SUNDHOFF, der in seine Betrachtungsweise nur die drei Teilbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz einschließt, sollte dennoch die Finanzierung als vierter, betrieblicher Teilbereich in ihrer Bedeutung gleichwertig neben Beschaffung, Produktion und Absatz gestellt werden. Vgl. dazu auch GUTENBERG, E.: Der Absatz ... , a.a.O., S. 7.

während GUTENBERG - ähnlich auch SEYFFERT ¹⁾ und SUNDHOFF ²⁾ - den Begriff relativ eng auslegen und darunter "die Maßnahmen verstehen ... , die auf eine möglichst günstige Gestaltung der gesamten Verkaufstätigkeit und der gesamten Verkaufsverhältnisse eines Unternehmens gerichtet sind", ³⁾ fassen SCHÄFER ⁴⁾ und SCHILLER ⁵⁾ den Absatzbegriff weiter, indem sie nicht nur die verkaufsbezogenen Vorgänge, sondern auch gewisse Beschaffungsakte, also schlechthin den gesamten Distributionsbereich vom Erzeuger über den Handel bis zum Verwender in den Absatzbegriff einbeziehen.

Analog dazu wird der Begriff der Absatzpolitik in der Literatur in einem engeren und einem weiteren Sinn ausgelegt. Doch können unter diesem Begriff ganz allgemein diejenigen Maßnahmen verstanden werden, die darauf gerichtet sind, möglichst günstige Voraussetzungen für den Verkauf von Erzeugnissen zu schaffen. Zum anderen erfährt der Begriff Absatzpolitik insofern eine Erweiterung, als darunter "der Ausfluß des Wollens wie des Hoffens, der begründeten oder auch unbegründeten 'Erwartungen' des Unternehmers zu betrachten ist." ⁶⁾

Diese Erwartungen lassen sich in Anlehnung an GUTENBERG ⁷⁾ in ein System bringen, in dem folgende Hauptfaktoren zu berücksichtigen sind:

a) Verhaltensweise der Käufer.

Darunter fallen beispielsweise die
Wandlungen der Verbrauchsgewohnheiten,
Größe der Sparquote oder Reaktionen auf

1) vgl. SEYFFERT, R.: Wirtschaftslehre ... , a.a.O., S. 466 ff.

2) vgl. SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 8 f.

3) GUTENBERG, E.: Der Absatz ... , a.a.O., S. 2.

4) vgl. SCHÄFER, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln und Opladen 1950, S. 12 ff.

5) vgl. SCHILLER, K.: Absatzwirtschaft, Hamburg 1957, S. 7 ff.

6) SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ... , a.a.O., S. 365.

7) vgl. hierzu die Ausführungen von GUTENBERG, E.: Der Absatz ... , a.a.O., S. 46 ff.

bestimmte sozial-oder wirtschafts-
politische Ereignisse.

b) Aktionserwartungen der Konkurrenz,
wie etwa Produktgestaltung,

c) Reaktionserwartungen der Konkurrenz
auf bestimmte einzelwirtschaftliche
Aktionen oder Verhaltensweisen der
Verbraucher.

d) Trenderwartungen,
einmal bezogen auf den gesamten wirt-
schaftlichen Wachstumsprozeß, zum anderen
auf die mit einer bestimmten Unternehmung
zusammenhängende Branche (Produktions-
oder Geschäftszweig)
und schließlich auf den speziellen Unter-
nehmens-Trend der betreffenden Unter-
nehmung.

Bei den ersten drei Varianten von Erwartungen handelt es sich um Ab-
satzeinflußgrößen, auf die eine bestimmte Unternehmung oder mehrere
Unternehmen in gewisser Weise aktiv einwirken können. GUTENBERG ¹⁾
nennt sie "Instrumentalvariable ", oder auch "absatzpolitisches
Instrumentarium ", auf deren einzelne Funktionen im folgenden einge-
gangen werden soll.

Dagegen sollen die Trenderwartungen der allgemeinen, speziellen und
Unternehmensentwicklung unter dem Begriff "Trendvariable" zusammen-
gefaßt werden, auf die die einzelne Unternehmung keinen unmittelbaren
Einfluß ausüben kann. Sie werden durch die Instrumentalvariablen er-
gänzt und bilden zusammen das "System der Einflußgrößen, das die

¹⁾ vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz ... , a.a.O., S. 47 ff.

Höhe des Absatzes eines Unternehmens bestimmt. " 1)

Bei allen unternehmerischen Entscheidungen muß demnach berücksichtigt werden, daß trotz einer gewissen Vorausssehbarkeit der Wirkung jener Absatzeinflußgrößen die Unsicherheit der Erwartungen, insbesondere bei den Trendvariablen ^{2)} die Entscheidungen in hohem Maße erschweren. Erst die annähernde Kenntnis des Grades der Unsicherheit und dessen Berücksichtigung im Entscheidungsmodell ermöglichen den richtigen Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums im Zusammenwirken mit den Trendvariablen.

4. Die Absatzpolitik als Mittel der Marktbeeinflussung

a) Das "absatzpolitische Instrumentarium" nach GUTENBERG ^{3)}

Um auf das Absatzgeschehen aktiv einwirken zu können, faßt GUTENBERG unter seinem Begriff des absatzpolitischen Instrumentariums folgende Einzelfunktionen zusammen:

-
- 1) GUTENBERG, E.: Der Absatz ... , a. a. O., S. 50.
GUTENBERG bringt in seinem System der Erwartungsstrukturen die Abhängigkeit des Absatzvolumens von den Absatzeinflußgrößen durch die Funktion

$$X = \varphi (R_k, R_w, R_u, Tr)$$

zum Ausdruck. Dabei stellt X den Absatz des Unternehmens, R_k die Reaktionen der Käufer, R_w die Reaktionen der Konkurrenten (Wettbewerber), R_u die Reaktionen des Unternehmens selbst und Tr die Trends der allgemeinen und speziellen Entwicklung und den Unternehmenstrend dar. Vgl. hierzu GUTENBERG, E.: Der Absatz ... , a. a. O., S. 51.

- 2) Beispielsweise durch Marktverschiebungen, soziale, kulturelle oder politische Einflüsse.
- 3) vgl. dazu die Ausführungen von GUTENBERG, E.: Der Absatz..., a. a. O., S. 47 ff.

ABSATZMETHODE
PRODUKT- UND SORTIMENTSGESTALTUNG
PREISPOLITIK
WERBUNG.

Die Elemente Preispolitik, Werbung und Produkt- bzw. Sortimentsgestaltung als absatzpolitische Mittel decken sich mit der Auffassung der anderen in Frage kommenden Autoren, wie im folgenden aufzuzeigen ist. Mit der Einbeziehung der Absatzmethode in das absatzpolitische Instrumentarium läßt GUTENBERG jedoch erkennen, daß er den Begriff der Absatzpolitik im weitesten Sinne verstanden haben will, da er damit in seiner Betrachtung ein langfristiges Element neben die kurzfristigen, jederzeit variablen Elemente wie Preispolitik, Produkt- bzw. Sortimentsgestaltung und Werbung stellt.

Die Wahl der Vertriebsform, Absatzform, Absatzwege und des Service, wie sie GUTENBERG in dem Begriff der Absatzmethode zusammenfaßt, ¹⁾ ist eine unternehmerische Entscheidung langfristiger Natur und wird im allgemeinen selten eine Änderung erfahren, da sie meist eine grundlegende Umstrukturierung in der Organisation erforderlich macht und damit ein erheblicher Aufwand verbunden ist. Aus diesen Gründen ist es für ein Unternehmen nur schwer durchführbar, im kurzfristigen Wechsel die Absatzwege oder die Absatzorganisation so zu ändern, wie es mit den übrigen genannten absatzpolitischen Instrumenten möglich ist. ²⁾

1) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz... , a.a.O., S. 48.

2) Die Absatzmethode im Sinne GUTENBERGS hat sich bei den Warenhäusern tatsächlich seit ihrer Gründungszeit nicht verändert. Ferner erscheint die Einbeziehung des Services (einschließlich Finanzierungserleichterungen) unter den Oberbegriff "Absatzmethode" nicht ganz verständlich. Auch SCHÄFER weist bei seinen Ausführungen auf Unterschiede zu GUTENBERGS Systematik hin, die sich aus gewissen Divergenzen in der Gesamtsystematik zwangsläufig ergeben. Vgl. dazu SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ... , a.a.O., S. 368 und 362 ff.

Es ist dabei zu berücksichtigen, daß GUTENBERG bei der Darlegung seines absatzpolitischen Instrumentariums in erster Linie vom Industriebetrieb ausgeht und deshalb die Absatzmethode als absatzpolitisches Mittel in seine Betrachtungsweise einschließen muß.

Es erscheint deshalb nicht zweckmäßig, GUTENBERGS "Instrumentalvariable" in ihrem weitesten Sinne der Nebeneinanderstellung kurz- und langfristiger Elemente in dieser Betrachtungsweise zu übernehmen, sondern den Begriff des absatzpolitischen Instrumentariums mit Betonung auf die kurzfristige Dynamik der jederzeit veränderlichen absatzpolitischen Mittel einzuengen. Der Begriff der Absatzpolitik, wie er in dieser Arbeit verwendet wird, soll demnach im engen Sinne verstanden werden; die Wahl der Absatzwege und Absatzorganisation wird aus den oben dargelegten Gründen bei folgender Untersuchung ausgeklammert.

b) Die Funktionen der Absatzpolitik nach SCHÄFER und SUNDHOFF

Sowohl SCHÄFER als auch SUNDHOFF lassen bei der Aufzählung ihrer absatzpolitischen Elemente erkennen, daß sie den Begriff der Absatzpolitik in dem oben dargelegten, also engeren Sinne verstehen.

SCHÄFER ^{1)} stellt unter Berücksichtigung aller für das Absatzgeschehen in Betracht kommenden Faktoren wie Menge oder Qualität des abzusetzenden Produktes, Ausdehnung der Absatzgebiete, zeitliche Verteilung (Entwicklung , Rhythmus), Kunden- und Lieferbedingungen folgende "Glieder der Absatzpolitik " heraus:

1) vgl. dazu die Ausführungen von SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ..., a. a. O., S. 367 ff.

WARENPOLITIK
WERBEPOLITIK
PREISPOLITIK
KREDITPOLITIK

Während die drei ersten Funktionen mit denen GUTENBERGS identisch sind, erweitert SCHÄFER seinen Begriff der Absatzpolitik um ein weiteres Element, die Kreditpolitik. Mit Recht bezieht er damit ein immer mehr an Bedeutung gewinnendes Mittel in seine Betrachtungsweise ein, das sich in der Vielfalt der Teilzahlungssysteme, Gewährung von Saisonkrediten als Ausgleich saisonbedingte Absatzschwankungen oder auch langfristiger Kreditfinanzierung niederschlägt. ¹⁾

Eine noch weitergehende Differenzierung der einzelnen Faktoren des absatzpolitischen Instrumentariums findet sich bei SUNDHOFF. Neben der Qualitäts- und Sortimentspolitik, Preis- und Werbepolitik analog SCHÄFER und GUTENBERG stellt dieser Autor die Konditionen- und Servicekonkurrenz als eigene Elemente heraus. ²⁾ Die Konditionenpolitik will SUNDHOFF im Sinne von SCHÄFERS Kreditpolitik ³⁾ verstanden wissen. Er stellt der Qualitätspolitik bei den Sachgütern die Konditionenpolitik bei den Dienstleistungen gegenüber und versteht darunter das komplexe Gebiet der Zahlungsbedingungen, Konsumenten- und Lieferantenkreditierung, einschließlich des Leasing und des Mietkaufs, ⁴⁾ also alle Geschäfts- und Zahlungsbedingungen schlechthin, die sich aus einem Vertrag ableiten lassen.

Mit der Hervorhebung der Servicepolitik als eigenständisches absatzpolitisches Mittel stellt SUNDHOFF im Gegensatz zu anderen Autoren einen

¹⁾ vgl. SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ... , a. a. O., S. 377.

²⁾ vgl. SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation ... , a. a. O., S. 17 ff.

³⁾ vgl. hierzu SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ... , a. a. O., S. 377.

⁴⁾ vgl. SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation ... , a. a. O., S. 25 ff.

wichtigen Faktor heraus, der gerade im Hinblick auf das Untersuchungsobjekt dieser Arbeit, das Warenhaus, von besonderer Bedeutung ist. Dies führt zu einer klaren Trennung zwischen den vertragsgebundenen Dienstleistungen und den sogenannten Zusatzleistungen.

Auf Grund der vollständigen Darlegung und exakten Differenzierung der einzelnen Faktoren bei SUNDHOFF soll seine Einteilung bei der Untersuchung der Absatzpolitik der führenden deutschen Warenhäuser zugrunde gelegt werden, freilich unter Berücksichtigung der Ausführungen anderer Autoren. Ferner sind diese absatzpolitischen Elemente ausschließlich kurzfristiger Natur, entsprechen also der für die Absatzpolitik im engeren Sinne typischen Dynamik, wie sie für die Anpassung an Marktlage und Konkurrenzsituation erforderlich ist.

Der Wettbewerb der Unternehmungen im Absatzbereich spielt sich damit auf den Gebieten der QUALITÄTS-, PREIS-, KONDITIONEN-, SERVICE- und WERBE-KONKURRENZ ab. Dabei ist zu berücksichtigen, daß das einzelne absatzpolitische Instrument nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern erst das Zusammenwirken aller Elemente, also "die richtige Kombination der einzelnen Maßnahmen" ¹⁾ und deren Abstimmung untereinander, den gewünschten Erfolg bringen kann.

Die einzelnen absatzpolitischen Mittel unterliegen somit dem Gesetz der Substitution. Deshalb ist nicht nur eine genaue Kenntnis ihrer Einsatzmöglichkeiten und ihrer Wirkung, sondern auch eine zielbewußte Streuung erforderlich. Die Annäherung an eine "optimale Kombination" des absatzpolitischen Instrumentariums bestimmt schließlich das akquisitorische Potential einer Unternehmung, das beim Verbraucher bestimmte Präferenzen zu schaffen vermag. ²⁾

-
- 1) SUNDHOFF weist in diesem Zusammenhang auf die Kompliziertheit dieses Problems hin, da "die einzusetzenden absatzpolitischen Maßnahmen weitgehend gegenseitig substituierbar sind, das Verhältnis ihrer Kosten und Wirkungen im allgemeinen aber unterschiedlich ist." SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation ..., a.a.O., S. 19.
- 2) vgl. hierzu LÖBEL, V.: Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung. Formen und Möglichkeiten, in: Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Bd. 22, Nürnberg 1966, S. 24 f.; vgl. ferner GUTENBERG, E.: Der Absatz ..., a.a.O., S. 408.

II. Einflußfaktoren auf die Absatzpolitik

1. Bestimmungsfaktoren der Angebotsseite

Von den Einflußfaktoren auf die Absatzpolitik sollen als erstes diejenigen aufgezeigt werden, die von der Angebotsseite - also den Warenhäusern - ausgehen. Zweifellos stehen dabei die unternehmerischen Ziele und Ideen im Vordergrund, die jedoch nur dann zu verwirklichen sind, wenn die Unternehmung mit der Wahl ihres Sortiments aus einer Vielzahl von Produkten und der richtigen Preisgestaltung in Abstimmung mit den übrigen absatzpolitischen Elementen, den Wünschen der Nachfrage gerecht wird.

a) Realisierung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips

Wie bei jedem Unternehmen, steht auch beim Warenhaus die Achtung des Wirtschaftsprinzips - Gewinnstreben und Rentabilität - an erster Stelle. Das Gewinnziel hat sich in den marktwirtschaftlichen Systemen als eine natürliche Erscheinung erwiesen, während es früher aufgrund ethischer Argumente nicht so deutlich in den Vordergrund gestellt wurde. Entsprechend der Ausgleichsfunktion des erwerbswirtschaftlichen Prinzips¹⁾ werden damit Art und Menge der Leistungen dem bestehenden Bedarf angepasst.

Das Gewinnziel stellt eine der von KOSIOL²⁾ im Rahmen der zielsetzenden Unternehmungspolitik herausgestellten und unter den Begriff "Formalziel" zusammengefaßten Entscheidungsmöglichkeiten dar. Von den verschiedenen Alternativen der Gegenüberstellung von Erlös und Kosten wird

1) vgl. GUTENBERG, E.: Die Produktion ... , a.a.O., S. 347.

2) vgl. KOSIOL, E.: Typologische Gegenüberstellung von standardisierender (technisch orientierter) und prognostizierender (ökonomisch ausgerichteter) Plankostenrechnung, in: Plankostenrechnung als Instrument moderner Unternehmungsführung, hrsg. KOSIOL, E., Berlin 1956, S. 57.

hier die Entscheidung "Erlös größer als Kosten" unterstellt.

Die besondere Schwierigkeit liegt jedoch in der konkreten Bestimmung der Höhe des Gewinns bei der Unternehmung. Dies gilt insbesondere für die Warenhäuser, die wie alle Mehrproduktunternehmen, "die Lage ihres Gewinnmaximums in der Regel nicht genau bestimmen können." ¹⁾

Diese Tatsache hat zu einem gewissen Grade zu der Ablösung des Gewinnziels durch ein anderes, wenn auch gleichfalls monetäres Ziel, das Umsatzstreben geführt, wie es bei nahezu allen auf Massenabsatz gerichteten Unternehmungen zu beobachten ist.

Da sich aus Gründen der Sortimentsbreite, Konkurrenz- und Verbraucherverhalten das absolute Gewinnmaximum kaum ermitteln läßt, ferner "das absolute Umsatzstreben unter Umständen zu erheblichen Abweichungen vom optimalen Gewinn bzw. zu Verlusten führen kann" ²⁾, findet heute - nicht zuletzt unter dem Einfluß des Marketing-Denkens - in der Regel das Rationalprinzip Anwendung.

Das Rationalprinzip als ökonomisches Prinzip ³⁾, das durch eine möglichst günstige Gestaltung des Verhältnisses von Kosten zu Leistung die Gewinnhöhe beeinflusst, führt damit schließlich zu der Rentabilität, die sich als geeigneter Maßstab für die Umschreibung des Gewinnziels erweist ⁴⁾; "denn was die kapitalistische Unternehmung erstrebt, ist nicht Gewinn in dem allgemeinen Sinne einer Differenz zwischen Erlös und Kosten . . . , sondern Kapitalgewinn, Vermögensrente, Profit." ⁵⁾

1) HEINEN, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für Erich Gutenberg, Wiesbaden 1963, S. 22.

2) REHMANN, K.: Die Marktdynamik des Discount, Frankfurt (Main) 1967, S. 172.

3) vgl. WÖHE, G.: Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959, S. 190 f.; vgl. ferner LOHMANN, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Tübingen 1959, S. 200 f.

4) vgl. REHMANN, K.: a. a. O., S. 173.

5) PREISER, E.: Gestalt und Gestaltung der Wirtschaft, Tübingen 1934, S. 41.

Dabei steht die Herbeiführung eines möglichst günstigen Verhältnisses zwischen Gewinn und eingesetzten Kapital (Kapitalrentabilität) im Vordergrund, was bei den deutschen Warenhaus-Gesellschaften, wie aus den Bilanzen hervorgeht, zweifellos erreicht wurde.

Speziell mit den Zusammenhängen zwischen Gewinnmaximierung und Sortiment haben sich NIX ¹⁾, der allein vom Prinzip der Gewinnmaximierung ausgeht und dessen Einfluß auf die Sortimentsgestaltung untersucht und BÜRGI auseinandergesetzt, der im Hinblick auf die Zusammenhänge von Betriebsziel und Sortimentspolitik auf die Notwendigkeit einer Sortimentszusammenstellung hinweist, die einen "höchstmöglichen Handelsgewinn neben dem kleinstmöglichen Handelsverlust garantiert." ²⁾ Jener Autor prägt an dieser Stelle den Terminus *Optimalsortiment*, von dem dann gesprochen werden kann, "wenn die Nachfragestruktur durch den Kaufmann derart beurteilt wird, daß das auf dieser Beurteilung aufgebaute Sortiment die größte Differenz zwischen den entstehenden Betriebskosten und Bruttogewinn herausbringt." ³⁾

Wie oben ausgeführt wurde, läßt sich jedoch der maximal erreichbare Gewinn gerade beim Warenhaus infolge seines umfassenden Sortiments und anderer Faktoren, wie z.B. Konkurrenz- und Verbraucherverhalten nur schwer ermitteln. Deshalb steht auch hier das Streben nach einer angemessenen Gesamtrentabilität im Vordergrund. Auch die Nebenbedingungen, die BÜRGI an seinen Begriff des *Optimalsortiments* knüpft, nämlich daß "nur solche Artikel im Sortiment auszunehmen seien, die einen Gewinn bringen", ⁴⁾ läßt sich heute nicht mehr aufrechterhalten. Das Führen sogenannter "Verlustartikel" ist gerade bei der für die Warenhäuser charakteristischen Preisaggressivität ein unentbehrliches Element der Absatzpolitik geworden, wie später noch darzulegen sein wird.

1) vgl. NIX, L.: a.a.O., S. 40.

2) BÜRGI, E.: a.a.O., S. 8.

3) derselbe, a.a.O., S. 81 - 82.

4) derselbe, a.a.O., S. 81.

Im Rahmen der Sortimentspolitik wird aus Gründen der Rentabilität und Finanzierung ein möglichst hoher Warenumschlag angestrebt. Wie für alle Massenvertriebsformen, ist dieses Problem auch für die Warenhauskonzerne wegen des hohen Kapitalbedarfs von besonderer Bedeutung.

b) Erschließung neuer Käuferkreise

Die nachhaltige Expansion und ständige Vergrößerung des Marktanteils der Warenhäuser ist nicht zuletzt auf eine systematische Erschließung neuer Käuferkreise zurückzuführen.

Obwohl nach dem Krieg eine Beschränkung der Sortimente - einmal mit dem Ziel "durch die geringe Kapitalbindung in den Warenvorräten Betriebsmittel für den Wiederaufbau freizumachen ", zum anderen "durch erhöhte Umschlaggeschwindigkeiten die Lagerwirtschaft rationell zu gestalten und im Interesse einer günstigen Kalkulation Kapitalverluste in Form von "versteckten Handelskosten " zu vermeiden" ^{1)} - von beinahe allen größeren Warenhausgesellschaften angestrebt wurde, konnten sich diese seit Beginn des verschärften Wettbewerbs den Wandlungen des Verbraucherverhaltens und der Einkaufsgewohnheiten nicht verschliessen. ²⁾

Durch die gleichzeitige Sortimentserweiterung als auch - vertiefung und Anhebung des Sortimentsniveaus versuchen die Warenhäuser, immer neue Bedarfsarten und damit neue Märkte sowie für sie "atypische" Käuferkreise zu erschliessen. Dabei sind rasches Erkennen von Marktlücken und entsprechende preispolitische Aktionen Voraussetzung für diesen Erfolg.

1) BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 163.

2) vgl. BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 163. Dazu schreibt die KAUFHOF AG in ihrem Geschäftsbericht von 1953: "Die bisher von uns besonders betonte Beschränkung des Warensortiments mußten wir - dem Wunsch unserer Kundschaft folgend - durch verstärkte Hinzunahme qualitativ hochwertiger und modisch betonter Ware etwas auflockern."

Grundsätzlich lassen sich in der Sortimentsgestaltung zwei Richtungen unterscheiden. Dies ist einmal die Ausrichtung des Sortiments nach Bedarfsbündeln bzw. Bedarfszusammenhängen. Es handelt sich hier um neue Artikel, die jedoch ihrem Wesen nach mit bereits "angebotenen" Bedarfsarten zusammenhängen.

Zum anderen zielt die Gestaltung des Sortiments auf einzelne Bedarfsträger bzw. Verbrauchergruppen ab, was eine zunehmende Spezialisierung zur Folge hat. Man könnte auch von einer weiteren Verfeinerung des Angebots für bestimmte Verbrauchergruppen sprechen.¹⁾ Hier setzt die Entwicklung des "Shop in the Shop" - Prinzips ein.

Die Ausrichtung auf bestimmte Bedarfsträger kann sich einmal in Richtung von Altersstufen vollziehen, wie sie sich z. B. im Textilsortiment deutlich auf Subteen-, Teenager- und Twenmoden oder in Größen, z. B. Kleider für Vollschlanke, niederschlagen. Doch soll im speziellen noch später auf diese Entwicklung eingegangen werden.

2. Faktoren des Beschaffungsmarktes

Da die untersuchten Warenhausgesellschaften in keinem nennenswerten Umfang die von ihnen angebotenen Waren selbst produzieren, gehen zwangsläufig Einflüsse seitens der Herstellerstufe auf die Absatzpolitik aus.

Es liegt auf der Hand, daß die Warenhäuser ganz allgemein wegen ihrer aktiven Preispolitik insbesondere bei Markenartikelherstellern auf Liefer-schwierigkeiten stießen. Letztere weigerten sich anfänglich, durch Liefer-sperren und straffe Vertriebsbindungen die Warenhäuser und auch Versandhäuser zu beliefern, um Auseinandersetzungen mit dem Fachhandel zu vermeiden.

1) vgl. MEYER, P.W.: Aus einem Vortrag des 4. MMM - Kongresses 1966 unter dem Thema: Der Einzelhandel im Jahre 1975, aus einem Bericht in: die absatzwirtschaft, März 1966, S. 284.

Die Warenhäuser, die aus Gründen einer flexiblen Sortiments- und Preispolitik kein allzu großes Interesse daran haben, Markenartikel zu führen - es sei denn, um Preisvorteile anonymer oder eigener Marken sichtbar zu machen oder zwangsweise auf Grund des hohen Bekanntheitsgrades einiger Markenartikel -, reagierten mit der Schaffung eigener Handelsmarken, wie später auszuführen sein wird.

Zwei Faktoren sind es hauptsächlich, die die Sortimentsgestaltung vom Beschaffungsmarkt her gesehen in gewissem Grade beeinflussen. Es sind dies der technische Fortschritt zum einen, der Faktor Mode zum anderen.

Die Neuentwicklung und fortschreitende Verbesserung marktgängiger Konsumgüter bereichern den Beschaffungsmarkt um eine Vielzahl an Waren, so daß von hier ständig Impulse zur Erweiterung des Sortimentsumfanges und Vertiefung der bestehenden Sortimente ausgehen. Das reichhaltige Angebot von Geschirrspülautomaten, hochwertigen HiFi-Stereoeinrichtungen und neuerdings auch Farbfernsehgeräten zeigen das Bemühen der Warenhäuser um Aktualität, also das Bestreben, stets mit ihrem Angebot dem neuesten Stand der Technik zu entsprechen.

Zum anderen ermöglichen moderne Produktionsmethoden die Herstellung von Massenartikeln, wodurch auch deren Preis beachtlich gesenkt werden kann. Das Angebot preiswerter Massenartikel, auf das sich die Warenhäuser seit jeher spezialisierten, eröffnet nicht nur Verbrauchsgewohnheiten für breiteste Bevölkerungskreise, sondern vermag auch in weitem Umfang latenten Bedarf zu wecken.

Die Mode als weiterer Einflußfaktor des Beschaffungsmarktes betrifft in der Hauptsache das Textilangebot und damit annähernd die Hälfte des gesamten Sortiments bzw. Umsatzes. Da jedoch das Phänomen Mode als Wechselwirkung zwischen Angebot und Nachfrage gesehen werden muß, letztlich aber der Verbraucher bestimmt, was sich als Mode durchsetzt,

soll bei den Einflußfaktoren der Nachfrage intensiv auf diese Problematik eingegangen werden.

Dennoch gehen auch vom Verbraucher unbeeinflussbare modische Einflüsse seitens des Beschaffungsmarktes aus, da die Warenhäuser ihre Dispositionen bereits ein halbes Jahr vor der entsprechenden Saison zu treffen haben. Dadurch hat der Hersteller die Möglichkeit, bis zu einem gewissen Grad mit Hilfe der Mode auf das Konsumentenverhalten einzuwirken.¹⁾ Dabei läßt sich eine in den Vereinigten Staaten bereits seit mehreren Jahren, in Deutschland erst in letzter Zeit begonnene enge Zusammenarbeit mit Modécouturiers beobachten, nicht zuletzt mit der Absicht, das Sortimentsniveau zu heben und neue Käuferkreise zu erschließen.

3. Nachfragefaktoren und deren Einfluß auf die Absatzpolitik

Auf der Absatzseite befinden sich die Verbraucher als Marktpartner der Warenhäuser. Von deren Entscheidung hängt letztlich ab, ob das von der Unternehmung zusammengestellte Sortiment auch ihren Wünschen entspricht. Während der Begriff des *Optimalsortiments* mit dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip des Unternehmers in Zusammenhang gebracht wird, spricht BÜRGI vom Idealfall des *Normalsortiments*, das dann vorliegt, wenn sämtliche Artikel voll und ganz der Nachfragestruktur entsprechen.²⁾

"Betriebswirtschaftlich entscheidend für die Frage, ob ein Sortiment richtig oder falsch zusammengestellt ist, ist einzig und allein der Gesichtspunkt, ob das Sortiment der Nachfrage, den Wünschen der Kundschaft entspricht"³⁾, denn besonders dort, "wo aus der Fülle dem

1) vgl. EITEL, K.: Schichtung des Konsumgütermarktes, Dissertation Nürnberg 1966, S. 111, Zitat 3, mit dem Hinweis auf SCHÄFER, E.: Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, 3. Aufl., Köln und Opladen 1953, S. 338.

2) vgl. BÜRGI, E.: a. a. O., S. 76.

3) GUTENBERG, E.: Der Absatz ..., a. a. O., S. 328.

mehr geboten werden kann, als er abzunehmen vermag, da ist der Käufer unbestrittener König. Es bewahrheitet sich dann jener Lehrsatz, daß die Wirtschaft für den Verbraucher da sei." ¹⁾

a) Erhöhung der Haushaltseinkommen

Zum einen mag das Überangebot von Waren, zum anderen die erhöhte Kaufkraft des Verbrauchers ausschlaggebend für die wachsende Bedeutung des Verbrauchers und dessen Umwerbung gewesen sein.

"Die dem Konsumenten zur Verfügung stehende Kaufkraft bildet das letzte und oft das entscheidende Kriterium für die Entstehung eines Bedarfs und damit für den Kauf. Der Konsument verfügt nur über eine begrenzte Kaufkraft und wird daher gezwungen, seine begrenzten Mittel so auf seine Bedürfnisse zu verteilen, daß er einen möglichst großen Nutzen hat. Der Konsument muß sich einschränken, er muß haushalten." ²⁾ Dies zwingt den Verbraucher dazu, sich mit seinen Bedürfnissen an die bei ihm vorhandene Kaufkraft anzupassen.

Aus einer Studie der GfK (Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e. V., Nürnberg) geht hervor, daß sich gegenüber 1965 mit 875, -- DM das monatliche Nettoeinkommen der privaten Haushalte auf 955, -- DM im Jahre 1967 erhöht hat. ³⁾ Gegenüber 1953 mit einem durchschnittlichen Nettoeinkommen von 423, -- DM hat sich damit das Haushaltseinkommen in 14 Jahren mehr als verdoppelt. Jeder der

1) BERGLER, G.: Verbraucher und Verbrauchswandlungen, in: Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung, Bd. I, Marktwirtschaft und Verbrauch, Schriftenreihe der Gesellschaft für Konsumforschung e. V., Nürnberg 1957, S. 111.

2) EITEL, K.: a. a. O., S. 112 mit dem Hinweis auf DUBBERKE, H. -A.: Betriebswirtschaftliche Theorie des privaten Haushalts, Berlin 1958, S. 125 ff.

3) vgl. Studie der GfK: "Der Verbraucher - Motor oder Bremse des Wirtschaftswachstums 1967". Vgl. ferner o. V.: "Zunahme der Einkommen verlangsamt", in: Die Welt, Nr. 213, vom 13. 9. 1967, S. 17.

20,9 Millionen Haushalte in der Bundesrepublik und Westberlin verfügt damit jährlich über 11.460, -- DM, was einem Gesamtwert von 239,5 Milliarden DM entspricht.

Unter Berücksichtigung der "fixen Kosten" des Haushalts¹⁾ von 725, -- DM verbleibt damit den Haushalten ein frei verfügbares Einkommen von 230, -- DM. Jene regelmäßig wiederkehrenden Ausgaben der Haushalte verteilen sich auf Nahrungs- und Genußmittel (319, -- DM), Wohnen (172, -- DM), Freizeit, Bildung und Beruf (80, -- DM), finanzielle Verpflichtungen (74, -- DM) und sonstige Kosten (80, -- DM). Diese festen Ausgaben sind, wie die GfK ermittelt hat, innerhalb von 2 Jahren um 12 % gewachsen. Da das Haushaltseinkommen um 9 % stieg, hat sich somit der frei verfügbare Teil relativ vermindert.

Dabei ist zu beobachten, daß durch die erhöhten Realeinkommen der Anteil der Güter des existenznotwendigen Bedarfs sichtbar hinter der Nachfrage nach Luxusgütern zurückblieb; denn der Kaufkraftüberschuß nach Befriedigung der Grundbedürfnisse "schafft die Voraussetzung und Grundlage für die Verwirklichung der sogenannten höheren Ansprüche des Konsumenten." ²⁾ Bei weiter wachsenden Einkommen (die GfK schätzt die auf 1.100, -- DM im Jahre 1970) ergibt sich daraus für den Handel die Konsequenz, daß auch künftig die größten Zuwachsraten innerhalb des

1) Die "fixen Kosten" des Haushalts betreffen vor allem Ernährung und Wohnung, die Monat für Monat regelmäßig bezahlt werden müssen. Daneben steht das "frei verfügbare" Einkommen, wobei zu beachten ist, daß mit steigendem Lebensstandard immer mehr Aufwendungen unter die "fixen Kosten" fallen; das sind z. B. die Aufwendungen und der Unterhalt eines Kraftfahrzeugs, wenn es einmal gekauft ist. SCHÄFER bezeichnet die fixen Kosten auch als "gebundene Kaufkraft", vgl. SCHÄFER, E.: Grundlagen der Marktforschung, Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, 3. Aufl., Köln und Opladen 1953, S. 139.

2) RINSCHKE, G.: Der aufwendige Verbrauch. Sozialökonomische Besonderheiten geltungsbedingter Nachfrage, in: KREIKEBAUM, H. - RINSCHKE, G.: Das Prestigemotiv in Konsum und Investition, Berlin 1961, S. 126.

Bereiches für "frei verfügbare Einkommen" wie Luxusgüter aller Art und besonders Dienstleistungen zu erwarten sind.

Im Gegensatz zu den übrigen Großbetrieben des Einzelhandels versuchten die Warenhausgesellschaften relativ lange, "den Nachteilen der konjunkturrell bedingten Sortimentsausweitungen so lange wie möglich auszuweichen." ¹⁾ Dennoch zwangen verschärfter Wettbewerb und erhöhte Ansprüche der Verbraucher, bedingt durch die erhöhte Kaufkraft, die Warenhäuser dazu, ihr Sortiment im Hinblick auf Niveau und Qualität den Verbrauchervünschen der veränderten Nachfragestruktur anzupassen. ²⁾

Auf Grund dieser Entwicklung bewegt sich das Sortiment in vertikaler und horizontaler Ausdehnung schrittweise im Niveau nach oben, nicht zuletzt um auch Bevölkerungskreise höherer Einkommensklassen zu erfassen. So ließen die Warenhäuser bis zur Befriedigung des Nachholbedarfs nach dem Krieg verhältnismäßig rasch von den Waren des Massenbedarfs ab und paßten das Qualitäts- und Preisniveau ihrer Sortimente seit Ende der 50iger Jahre den allgemein wachsenden Ansprüchen an.

Man beschritt auch nicht mehr den Weg der Erweiterung des Sortiments durch Massenartikel, sondern präsentierte im Laufe der Jahre anspruchsvollere Angebote. Die Sortimentspolitik zielte nun darauf ab, sich nicht auf den Stapelartikel zu beschränken, sondern modische und hochwertige Waren aller Bereiche zum Massenartikel, und Luxusartikel zu Gebrauchsgütern zu machen. ³⁾ So verwundert es nicht, wenn inzwischen eine

1) vgl. BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 162 und 163.

2) vgl. Geschäftsbericht der KAUFHOF - AG von 1963, ferner "Die neue Hauszeitung", Nr. 1, Juni / Juli 1953, S. 7 von der KARSTADT-AG.

3) So waren z. B. Kühltruhen, Kühlschränke und Fernsehgeräte in früheren Jahren das Privileg einer relativ geringen Bevölkerungsschicht, heute sind sie zum selbstverständlichen Gebrauchsgut eines Haushalts geworden.

obere Preisgrenze zwischen 4.000, -- bis 5.000, -- DM erreicht wurde, d. h. zum Beispiel Pelzbekleidung, Gold- und Brill antschmuck und Kleidermodelle von namhaften Modeschöpfern in die Sortimente der Warenhäuser Eingang gefunden haben.

b) Einflüsse neuer Lebens- und Verbrauchsgewohnheiten

Die Erhöhung der Haushaltseinkommen hatte nicht zuletzt neben einer Umschichtung der sozialen Struktur der Bevölkerung die Lebens- und Verbrauchsgewohnheiten der Konsumenten entscheidend beeinflusst.

"Die Gesellschaft gliedert sich nach einfacheren Normen. Wie die Oberschicht zusammenschrumpft, so wird auch die untere Schicht geringer an Ausdehnung. Das Bild von dem pyramidenförmigen Aufbau der Gesellschaft will nicht mehr stimmen. Die Mitte wird stärker und stärker. " ^{1)}

Die ursprünglich vom Zwecknutzen her bestimmte Denkweise der Verbraucher hat durch die in der Massengesellschaft in zunehmenden Maße an Bedeutung erlangende Polarität zwischen dem Streben nach Angleichung an die sozial höhere Schicht und Abheben von der statusgleichen Bevölkerungsschicht eine grundlegende Änderung erfahren. Eng verwandt mit dem Angleichungs- und Abhebungsstreben ist das ausgeprägte Geltungsbedürfnis. ^{2)} in unserer Gesellschaft. " Heute scheint es so zu sein, daß mit jedem Ding ein Zusatznutzen verbunden sein muß, ja daß dieser in steigendem Maße an Bedeutung gewinnt, bis er sich da und dort

1) BERGLER, G.: "Verbraucher und Verbrauchswandlungen", in: Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung, a.a.O., S. 115.

2) vgl. dazu RIESMANN, D., DENNEY, R., GLAZER, N.: Die einsame Masse. Eine Untersuchung der Wandlungen des amerikanischen Charakters, Darmstadt 1956, S. 55. Dabei vertritt RIESMANN die Ansicht, daß das Bedürfnis nach Anerkennung und Leistung durch andere bei weitem das begründete Maß überschreitet.

die Ausschließlichkeit errungen hat." 1)

"Je stärker der immaterielle Bedarfscharakter von Waren ist, desto ausgeprägter ist die Funktion des Nachfrageführers, der den Prestigewert von Sachgütern vermittelt und Prestigewerte festsetzt. Daraus folgt weiter, daß bei der Nachfrage der Konsumenten die sozialen Reaktionen je nach der Stärke des gemeinschaftlichen Erlebnisstreben einer Gruppe aus Nachfrageführern und Nachfragenachahmern eine Rolle spielen. " 2)

Jenes Streben der Verbraucher nach Uniformierung einerseits und Differenzierung andererseits schlägt sich in dem ständig in Ausweitung und Vertiefung begriffenen modischen Bereich nieder. Die Warenhäuser haben längst die Bedeutung der Mode, "die für diesen Zweck einen schier unerschöpflichen Vorrat von Ideen zur Verfügung hält" 3) erkannt und ihr Sortiment ebenfalls dem Modewechsel, der sich nicht wie früher in langsamen Verbrauchswandlungen, sondern durch die Vielzahl der heute zur Verfügung stehenden Massenkommunikationsmittel in zunehmendem

1) BERGLER, G.: Verbraucher und Verbrauchswandlungen ..., a.a.O., S. 117. Der Begriff "Zusatznutzen" entstammt der Terminologie der Verbrauchs- und Motivforschung. Das Wesen des Zusatznutzens und besonders dessen weitere Unterteilung in den "Geltungsnutzen" und den "Erbauungsnutzen" ist bekanntlich ein Untersuchungsobjekt der "Nürnberger Schule" (Aspeslagh) unter maßgeblichen Anteil von Wilhelm Vershofen. Die Differenzierung des gesamten Nutzenkomplexes eines Gutes oder einer Dienstleistung nach verschiedenen Nutzungsarten für den Erwerber leitet über zu einer tieferen Durchdringung der Vorgänge beim Kauf oder Tausch - der "Marktentnahme" (Vershofen) - und führt zu dem Versuch, entgegen der Vorstellung vom "Homo Oeconomicus" der klassischen Nationalökonomie eine Darstellung des vielschichtigen, rationalen und irrationalen Verhaltens der Marktpartner zu geben. (Vgl. dazu besonders: VERSHOFEN, W.: Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin - Köln 1959; MOSER, H.: Wilhelm Vershofen Beitrag zu einer Theorie des Verbraucherverhaltens, in: Die Unternehmung im Markt, Bd. 10, Berlin 1963, hrsg. von Bergler, G., Fettel, J., Linhardt, H. und Sieber, E.

2) TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel, Frankfurt 1966, S. 159.

3) BERGLER, G.: Verbraucher und Verbrauchswandlungen..., a.a.O., S. 117.

Maße in kurzfristigen Wandlungen vollzieht, angepaßt. ¹⁾ So wurden beinahe ausnahmslos von jedem der Warenhauskonzerne Exklusivverträge mit namhaften Modeschöpfern abgeschlossen, die ein Sortiment unter ihrem Namen zu "Warenhauspreisen" entwarfen, oder die Warenhäuser schufen eigene Kreationen, die der jeweiligen Moderichtung mit geringen Variationen entsprachen.

Die Erhöhung der Haushaltseinkommen und die geschilderte Polarität des Angleichens und Abhebens hat neben dem wachsenden Modebewußtsein ein ausgeprägtes Prestigedenken und damit verbunden einen Trend zu höherer Qualität beim Verbraucher hervorgerufen. Wie später aufzuzeigen ist, haben sich die Warenhäuser durch eine elastische Sortiments- und Preispolitik jenen Verbrauchswandlungen angepaßt, indem sie durch Ausweitung der vertikalen Sortimentsstruktur und Anhebung des Preisniveaus diesen Veränderungen Rechnung trugen.

Daneben hat sich auch die fortwährende Verkürzung der Arbeitszeit entscheidend auf die Lebens- und Verbrauchsgewohnheiten ausgewirkt. Die dadurch entstandene Freizeit hat völlig neue Bedarfsarten erschlossen, wie sie in ihrem gegenwärtigen Umfang noch nie zuvor in Warenhäusern zu finden war. In erster Linie schlug sich jene Entwicklung in dem umfangreichen Freizeitbedarf nieder. Die rasche Ausdehnung der betreffenden Warengruppen wie Sportartikel, Camping, Freizeitkleidung, Jagd- und Fischereibedarf, vor allem aber der ständig an Bedeutung zu-

1) Das Ausgleichsbedürfnis der Verbraucher schlägt sich auf dem Markt in einer Vereinheitlichung des Bedarfs wieder, wobei die Masse der Verbraucher durch ihr Abhebungsbedürfnis "eine dauernde, immer schneller sich wiederholende 'Uniformierung' verlangt." BERGLER, G.: Die Wirkungen der Mode und des Geschmacks auf den Markenartikel, in: Der Markt der Fertigware, 2. Jg., Nürnberg 1930, S. 167. Zum Nachahmungs- und Abhebungsstreben siehe auch die Ausführungen von GUREWITSCH, B.: Die Entwicklung des menschlichen Bedürfnisses und die soziale Gliederung der Gesellschaft, Leipzig 1901, S. 81 ff.

nehmende "do it yourself" - Markt spiegeln jenen Strukturwandel der Verbrauchs- und Lebensgewohnheiten. Dabei ist eine Entwicklung des Freizeitbedarfs zum Massenbedarf hin zu erkennen, die nicht zuletzt auf die aktive Preispolitik der Großbetriebe des Einzelhandels zurückzuführen ist und damit diesen Markt erst breiten Schichten der Bevölkerung zugänglich machten.

c) Wandel der Einkaufsgewohnheiten

Steigender Lebensstandard und Massenproduktion ermöglichten dem Verbraucher die volle Konsumfreiheit. Zunehmende Motorisierung, die Zusammenballung der Bevölkerung in Großstädten und die Ruhelosigkeit des Lebensrhythmus riefen grundlegende Wandlungen in den Einkaufsgewohnheiten hervor. Die Konsumfreiheit verlangt ein möglichst differenziertes Warenangebot, also eine zunehmende Ausdehnung der Sortimente in ihrer vertikalen und horizontalen Dimension. Die zunehmende Motorisierung erschließt außerdem neue Bedarfsbereiche und Dienstleistungen und die Zusammenballung der Bevölkerung in Großstädten gibt der City als klassischem Standort der Warenhäuser ihre Bedeutung zurück.

Die überdurchschnittlichen Zuwachsraten der Warenhausbetriebe gegenüber den übrigen Einzelhandelsbetrieben lassen auf eine genaue Beobachtung und Berücksichtigung jener Wandlungen in den Einkaufsgewohnheiten schließen. Es ist dabei offensichtlich, daß man das Hauptschwergewicht auf die Erleichterung des Einkaufes und dessen Bequemlichkeit legte, denn "abgesehen von dem Wunsch, ... möglichst billig zu kaufen, ist wohl der dringenste Wunsch, den der Käufer überhaupt hat, der, möglichst bequem kaufen zu können. Aus diesem Wunsch ergibt sich eine starke Tendenz zur Warenkumulierung, " 1)

1) NIX, L.: a.a.O., S. 51.

Unter diesem Aspekt ist ferner die ständige Ausweitung der Sortimente unter gleichzeitiger Wahrung des Fachgeschäftscharakters zu betrachten, da "der Wunsch nach einem kurzen Einkaufsweg und nach dem Kauf "alles unter einem Dach" darauf hindeutet, daß der Verbraucher trotz zunehmender Freizeit den Einkauf so weit als möglich rationalisieren will." ¹⁾ Ganz abgesehen von dieser "Zeitökonomie des Verbrauchers" ²⁾, der dadurch nicht gezwungen ist, in verschiedenen, räumlich auseinanderliegenden Einkaufsstätten seinen Bedarf zu decken, wird ein umfassendes und repräsentatives Sortiment den Wünschen der Verbraucher nach einer möglichst großen Markttransparenz in unvergleichbarer Weise gerecht, da eine klare Übersicht über das gesamte Warenangebot vorhanden ist.

Entgegen der traditionellen Gepflogenheit, das Warenangebot nach seinem inneren Zusammenhang, also nach bedarfsorientierten Grundsätzen darzubieten, wurde von dem Schweizer Warenhaus GLOBUS eine völlig andere Konzeption mit dem Hinweis auf die Wandlungen der Einkaufsgewohnheiten verfolgt.

Der Ansatzpunkt zu dieser Konzeption ist in dem Erlebenwollen ³⁾ des Verbrauchers zu suchen, das vor allem auf die geschilderte Abkehr vom Grundnutzen und die zunehmende Betonung des Zusatznutzens zurückzuführen ist. Die Strukturierung des Angebots jenes Warenhauses hat sich an den Erlebniszusammenhängen der Verbraucher orientiert. Warendarbietung und Sortimentszusammenstellung sind konsequent nach Bedarfszusammenhängen ausgerichtet und geben somit jeder Verkaufsetage den Charakter von "Erlebnisbezirken".

1) OEHLER, W.: Sortimentswandel im Einzelhandel, in: Beiträge und Meinungen zur absatzwirtschaftlichen Entwicklung, hrsg. von SEYFFERT, E., Heft 13, Stuttgart 1932, S. 13. Vgl. ferner hierzu NIX, L.: a. a. O., S. 52.

2) vgl. OEHLER, W.: Sortimentswandel ..., a. a. O., S. 13.

3) vgl. die Ausführungen von Peter Kaufmann anlässlich der Eröffnung des Warenhauses GLOBUS in Zürich, veröffentlicht in: Schweizerische Handelszeitung vom 12. 10. 1967.

Verschärfter Wettbewerb und die Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt, in dem der Konsument wie nie zuvor umworben wird, haben den Verbraucher im Hinblick auf seine Einkaufsgewohnheiten anspruchsvoller werden lassen. Erstklassige und aufwendige Warendarbietungen sowie luxuriöse Ausstattung der Verkaufsräume sind heute beinahe zur Selbstverständlichkeit geworden. Unter dem Gesichtspunkt der Einkaufserleichterung und Bequemlichkeit des Einkaufs überrascht der Einsatz modernster Technik wie Klimaanlage, Rolltreppen, Lautsprecherberieselung und neuartige Kassensysteme in keiner Weise. Die Einrichtung von Kindergärten, Garderoben, Restaurants, chemischen Reinigungen und dergleichen zeigen deutlich, daß alle Bestrebungen dahin gehen, den Kunden zu verwöhnen. In diesem Zusammenhang sei schließlich noch die großzügige Kreditgewährung genannt, die dem Wunsch nach Ratenkauf insbesondere hochpreisiger Waren entgegenkommen soll.

4. Konkurrenzwirtschaftliche Bestimmungsfaktoren

Begrifflich kann die Konkurrenz ganz allgemein "als eine durch mehrere Anbieter vorgenommene Anpassung von Leistungsbündeln an differenzierte Bedürfnisse der Nachfrage"¹⁾ bezeichnet werden, wobei GÜMBEL unter Bündeln außer der Hauptleistung (Sach- und Dienstleistung) auch Nebenleistungen in mehr oder weniger starkem Umfang verstanden wissen will.²⁾ Mit jenen Leistungen stehen die Warenhäuser sowohl in Konkurrenz mit gleichartigen Großbetrieben als auch mit den übrigen Einzelhandelsbetrieben wie Fach- und Spezialgeschäften.

Der konkurrenzwirtschaftliche Wettbewerb spielt sich dabei hauptsächlich innerhalb des absatzpolitischen Instrumentariums ab, dessen einzelne Elemente mit unterschiedlicher Intensität durch die Anbieter im Wettbewerb eingesetzt sind. Daraus ist auch die prinzipielle Substitutionsmöglichkeit absatzpolitischer Instrumente im Hinblick auf ein gegebenes

1) GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 240.

2) vgl. derselbe: a. a. O., S. 240.

Ziel abzuleiten.¹⁾

Obgleich in den folgenden Abschnitten über die absatzpolitischen Instrumente eingehend der Einsatz und Umfang des jeweiligen Elements untersucht und dargelegt werden wird, soll jedoch bereits an dieser Stelle ein Überblick über das absatzpolitische Instrumentarium unter konkurrenzwirtschaftlichen Gesichtspunkten vermittelt werden. Dabei seien zunächst bei abstrakter Betrachtungsweise beispielhaft einige grundsätzliche konkurrenzpolitische Verhaltensweisen aus der Literatur aufgezeigt.

Während SCHÄFER²⁾ in seinem Katalog absatzpolitischer Teilziele Angriff oder Verteidigung, Erweiterung, Erhaltung oder Reduktion des Absatzvolumens und Beschäftigungsausgleich einerseits sowie Ausschwingenlassen andererseits, ferner Konsolidierung und Sicherheit im Absatz unterscheidet, stellt SANDIG³⁾ noch umfassender und differenzierter folgende konkurrenzpolitische Verhaltensweisen in seiner Darstellung heraus:

- "Die Anpassung an das Verhalten der Konkurrenz,
- die Anlehnung an die Konkurrenz durch das Halten eines bestimmten Abstandes,
- die Abwehr der Konkurrenz
 - a) durch gleichartige oder gleichwertige Maßnahmen,
 - b) durch stärkere Maßnahmen,
- das Abhalten der Konkurrenz durch Leistungsvorsprung,
- die Überflügelung der Konkurrenz,
- den Angriff gegen die Konkurrenz
 - a) durch Leistungsverbesserung,
 - b) durch Leistungsverbilligung,
 - c) durch Zusatzleistungen,
 - d) durch Aufnahme konkurrierender Erzeugnisse,
 - e) durch Abgraben von Kundschaftsbeziehungen im gemeinsamen Marktraum,

1) Abgesehen von einigen Ausnahmen ist dabei nicht eine totale, sondern meist nur eine partielle Substitution möglich. Vgl. hierzu auch HENZLER, R.: Funktionaler Wettbewerb im Vertrieb, in: ZfB, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 29. Jg., 1959, S. 719 - 724; vgl. hierzu ferner GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 240.

2) vgl. SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ..., a.a.O., S. 366 und 367.

3) SANDIG, C.: Die Führung des Betriebes, Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953, S. 114 f.

- f) durch Einbruch in den Marktraum der Konkurrenz,
die Ausschaltung der Konkurrenz
- a) durch Kartellabreden,
- b) durch Kampfmaßnahmen."

All jene Verhaltensweisen sind entsprechend auf das absatzpolitische Instrumentarium übertragbar. Dabei ist hier eine Unterscheidung zwischen kurzfristig einsetzbaren Instrumenten zu treffen und solchen, die auf längere Sicht disponiert werden müssen, und insofern der Gefahr einer konkurrenzwirtschaftlichen Entwertung oder Neutralisierung unterliegen, wenn die Konkurrenten sich anpassen.¹⁾

Das beweglichste und aktions- bzw. reaktionsschnellste Element des absatzpolitischen Instrumentariums unter konkurrenzwirtschaftlichem Aspekt ist zweifellos in der Preispolitik zu sehen, obgleich hier eine Anpassung oder Unterbietung seitens des Konkurrenten ebenso flexibel und schnell wirksam erfolgen kann.

Für die Warenhäuser stellt seit ihrer Gründungszeit bis in die Gegenwart die aktive Preispolitik neben der Sortimentspolitik das wichtigste Instrument ihrer Absatztätigkeit dar. Da die Warenhäuser seit jeher dem Führen von Markenartikeln - abgesehen von einigen Ausnahmen, wie noch darzulegen sein wird - ablehnend gegenüberstanden, um sich in ihrer Preispolitik den Marktverhältnissen flexibel anpassen zu können, ergeben sich in der Ausübung einer aktiven Preispolitik praktisch keinerlei Einschränkungen.

Auf Grund des durch den Großeinkauf bedingten längeren Dispositionszeitraumes kann die Sortimentspolitik im Hinblick auf die Beweglichkeit und Aktionsschnelligkeit nicht mit der Preispolitik verglichen werden. Ihr wesentlicher Unterschied "gegenüber allen anderen Instrumenten liegt darin, daß sie die Hauptleistung künftiger Absatzakte bestimmt."²⁾

1) vgl. GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 241.

2) derselbe: a.a.O., S. 241.

Konkurrenzwirtschaftlich besteht dagegen der Vorteil, daß ein evtl. gewonnener Vorsprung durch die Aufnahme besonderer Artikel für die Dauer eines Dispositionszeitraumes durch die Mitbewerber nicht so rasch durch Anpassung eingeholt werden kann.

Ohne detaillierte Berücksichtigung der einzelnen Mischformen können zwei Haupttrichtlinien ¹⁾ konkurrenzwirtschaftlicher Verhaltensweisen in Bezug auf die Sortimentspolitik unterschieden werden: Die Sortimentsanpassung, die sich in Form einer Sortimentsexpansion, -kontraktion oder auch -substitution vollziehen kann und die Sortimentsveränderung, die in irgendeiner Umgruppierung des Sortiments besteht, und bei der ebenfalls zwischen einer Sortimentsexpansion und -kontraktion unterschieden werden muß.

Jene konkurrenzwirtschaftliche Expansion erfolgt total, wenn das Warenangebot eines Wettbewerbers in Tiefe und Breite übertroffen wird, oder partiell, wenn ein Sortiment nur in einigen Bereichen im Hinblick auf Tiefe oder / und Breite über das eines Konkurrenten hinausgeht. Diese Betrachtungsweise ist analog auf die konkurrenzwirtschaftliche Sortimentskontraktion anwendbar.

Dieser Katalog vermittelt einen Überblick über die Vielzahl sortimentspolitischer Verhaltensweisen unter konkurrenzwirtschaftlichem Aspekt. Dies trifft in besonderem Maße auf die Warenhäuser zu, die auf Grund ihrer allumfassenden und tiefen Sortimente nicht nur mit ihren verwandten Betriebsformen konkurrieren müssen, sondern auch in zunehmenden Maße mit den übrigen Anbietern in Wettbewerb stehen.

1) Zu den folgenden Darlegungen vgl. die Ausführungen von GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 245 f. Im Zusammenhang mit der Sortimentspolitik unter dem Gesichtspunkt konkurrenzwirtschaftlicher Verhältnisse wird auch von Wettbewerbsgütern gesprochen, die nach MELLEROWICZ der "Nachfrageinterdependenz" unterliegen und in "Substitutionsgüter" und "Komplementärgüter" unterteilt werden können. Vgl. MELLEROWICZ, K.: "Handelsspanne und Discounthäuser", in: ZfB, 1958, Heft 3, S. 129 - 147.

Im Gegensatz zu jenen genannten absatzpolitischen Instrumenten sind die Konditionen- und Servicepolitik keinem derart häufigen Wandel unterworfen; sie stellen mehr ein konstantes Element dar und stehen somit nicht unbedingt in vorderster Linie der Konkurrenzpolitik der Warenhäuser. Wie beim Einzelhandel allgemein, so ist auch bei den Warenhäusern "die Kontinuität zumindest einer Untergrenze des Umfanges und des Inhalts dieser Leistungen oft das "sine qua non" jeder Verkaufsbemühungen" ¹⁾; sie sind bei den großen Warenhausbetrieben generell betrachtet in ihrem Umfang und ihrer Intensität nahezu identisch.

Dagegen gewinnt die Werbung als Instrument der Konkurrenzpolitik in der heutigen Zeit, in der sich ohnehin eine zunehmende Tendenz zur Werbekonkurrenz abzeichnet, immer mehr an Bedeutung. Nicht nur zur Schaffung oder Anhebung ihres "image", sondern auch in verstärktem Maße zur Herausstellung von Sonderangeboten bedienen sich die Warenhäuser der Werbung. Dabei sind im Gegensatz zur Preis-, Konditionen- und Servicepolitik die Dauerhaftigkeit und intensivere Wirkungsmöglichkeit, sofern es sich um Image-Werbung handelt, hervorzuheben.

1) GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 241.

C. DIE SORTIMENTSPOLITIK DER WARENHÄUSER

I. Zum Begriff

1. Die Sortimentspolitik als Teil der Produktpolitik

Bei den Autoren, die sich näher mit den Elementen der Absatzpolitik befassen, werden die Begriffe "Qualitätspolitik", "Warenpolitik", "Produkt- oder Sortimentsgestaltung" und "Sortimentspolitik" häufig synonym oder gar unterschiedlich in ihrer Bedeutung angewandt. Während SCHÄFER ¹⁾ den Begriff der "Warenpolitik" konsequent in seiner Betrachtungsweise beibehält, vermißt man bei SUNDHOFF und GUTENBERG eine eindeutige und genaue Abgrenzung jener Begriffe. Ersterer spricht von Qualitätspolitik bezogen auf die Güte einzelner Produkte oder Produktgruppen und von Sortimentspolitik als Anpassung von Qualität und Preis entsprechend den Wünschen und Möglichkeiten einer bestimmten Käuferschicht. ²⁾

GUTENBERG versteht unter Qualitätskonkurrenz die Form des Wettbewerbs in bezug auf die Eigenschaften von Erzeugnissen oder Sortimenten, faßt dagegen alle Maßnahmen, die ein "Höchstmaß an akquisitorischer Wirkung erzielen" ³⁾ sollen, unter dem Begriff Produktgestaltung zusammen, die er aber im gleichen Satz mit Sortimentsgestaltung identisch aufgefaßt haben möchte. Erst später ordnet er den Begriff Produktgestaltung der Produktionssphäre, den der Sortimentsgestaltung dem Handelsbereich zu. ⁴⁾

Im Hinblick auf die herrschende Unklarheit und den offensichtlichen

1) vgl. SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ..., a. a. O., S. 369 ff.

2) vgl. SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation ..., a. a. O., S. 20 f.

3) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz ..., a. a. O., S. 48.

4) vgl. derselbe: Der Absatz ..., a. a. O., S. 375.

Mangel einer genauen Definition der oben genannten Begriffe, erscheint der Versuch einer Klärung der Begriffe notwendig. KJAER-HANSEN,¹⁾ der sich eingehend mit diesem Problem auseinandersetzt, hat sich um eine klare Begriffsbestimmung und Abgrenzung bemüht. Unter dem Hinweis, daß der Begriff "Qualität" häufig einer subjektiven Betrachtungsweise unterliegt und darunter in der Regel die qualitätsmäßigen Eigenschaften der Produkte verstanden werden, die durch den Produktionsprozeß entstehen, ergibt sich hier zwangsläufig eine Betrachtung des Qualitätsbegriffs von der Angebotsseite her mit Betonung der technischen Eigenschaften. Dagegen möchte KJAER-HANSEN den Qualitätsbegriff unter absatzpolitischen Aspekten verstanden wissen, die ihren Ausgangspunkt von der Seite der Nachfrage hat. "Von dort aus gesehen ist die Qualität nicht das, was technisch gut ist, sondern das, was das aktuelle Bedürfnis der Verbraucher am besten befriedigt." ²⁾

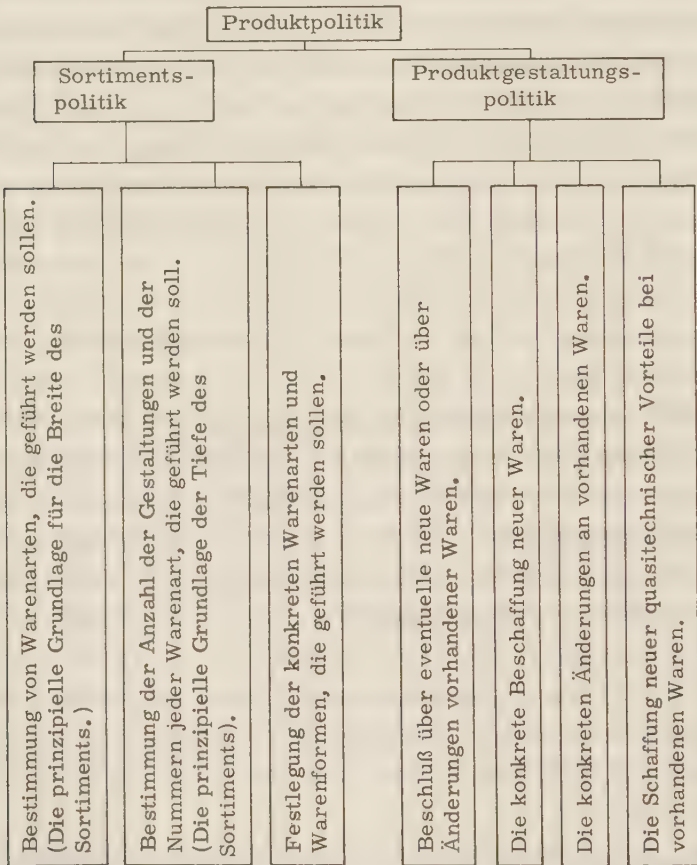
Alle Maßnahmen, die nun mit Hilfe des Qualitätsparameters im geschilderten Sinne in den Wettbewerb eingeschaltet werden, faßt KJAER-HANSEN unter dem Oberbegriff Produktpolitik zusammen. Er versteht darunter "die Zusammensetzung und Darbietung eines Sortiments, das mit den Bedürfnissen und den Wünschen der Nachfrage in Übereinstimmung steht." ³⁾ Dieser Begriff der Produktpolitik spaltet sich in zwei Hauptgebiete, nämlich einmal die Produktgestaltungs-, zum anderen die Sortimentspolitik.

Während die Produktgestaltungspolitik "in der Regel auf den differenziertesten Einsatz im Produktionsglied Beschlag legt", also

-
- 1) vgl. KJAER-HANSEN, M.: Die Qualitätspolitik der Gegenwart und der Zukunft, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung ..., a. a. O., 12. Jg., 1966, Heft 2, S. 85 ff.
 - 2) derselbe: a. a. O., S. 89. Der Qualitätsbegriff im dargelegten Sinn bezieht sich damit nicht nur mehr auf die ursprüngliche funktionelle, also technische Qualität, sondern auch auf geschmackliche Eigenschaften.
 - 3) derselbe: a. a. O., S. 89.

begrifflich mit dem Herstellungsbetrieb und der Formgestaltung zusammenhängt, ist "die Sortimentspolitik von verhältnismäßig größter Bedeutung bei den ausgesprochenen Verteilungsunternehmen", ¹⁾ also Handelsbetrieben und bezieht sich rein auf die Zusammenstellung bzw. Wahl von Warenarten.

In folgender schematischer Darstellung soll die Gliederung der Produktpolitik nach KJAER-HANSEN ²⁾ veranschaulicht werden:



1) KJAER-HANSEN, M.: a.a.O., S. 91.

2) vgl. derselbe: a.a.O., S. 92.

Die Systematik von KJAER-HANSEN soll der folgenden Betrachtungsweise zugrunde gelegt werden; da es sich bei der vorliegenden Arbeit um einen Handelsbetrieb als Untersuchungsobjekt handelt, soll der Begriff SORTIMENTSPOLITIK verwendet und dessen Prinzipien dargelegt werden. Dennoch muß hervorgehoben werden, daß auch von den Warenhäusern als Handelsbetriebe in gewissem Umfang unmittelbarer Einfluß auf die Produktgestaltung ausgeübt wird.¹⁾

2. Begriff und Elemente des Warensortiments

Für den Begriff des Sortiments finden sich in der Literatur auch häufig die Umschreibungen wie "Warenkreis", "Warenkatalog" oder "Warenkategorie".²⁾ Dennoch bringen alle gemeinsam zum Ausdruck, daß es sich dabei um eine Auswahl an Sachgütern (Handelswaren) und Dienstleistungen handelt. Als Handelswaren kommen bei den Warenhäusern alle konkreten Erzeugnisse der Produktionsbetriebe in Betracht, die für die gewerbliche Verwendung bestimmt sind.

Eine umfassende Begriffsbestimmung liefert GÜMBEL, der unter dem Sortiment "die gedankliche Zusammenfassung der für einen bestimmten

-
- 1) KJAER-HANSEN weist im Zusammenhang mit dem Vormarsch der Großbetriebe des Handels und den Handelsmarken ebenfalls auf die Möglichkeiten der Produktgestaltungspolitik bei Handelsbetrieben hin. Der Begriff Produktgestaltungspolitik ist demnach nicht ausschließlich an einen Produktionsbetrieb gebunden. Vgl. KJAER-HANSEN, M.: a.a.O., S. 91.
- 2) vgl. BÜRGI, E.: Das Warensortiment im Detailhandel mit besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteldetailhandels, Bern 1949, S. 60, ebenso: BEER, G.: Die Planung des Absatzes im Einzelhandel, Dissertation Basel 1955, S. 11. NATHSCHLÄGER zeigt im besonderen, daß alle Begriffe inhaltlich doch das gleiche meinen. Vgl. NATHSCHLÄGER, R.: Der Sortimentsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: ÖB (Österreichischer Betriebswirt), 8. Jg., 1958, S. 146 - 148.

Zeitpunkt getroffenen Auswahl verschiedenartiger selbständiger Sachleistungen zum Zwecke der Verwertung im Absatzmarkt, unter Einschluß der durch handelsübliche Manipulation im Betrieb neu entstandenen Sachleistungen" ¹⁾ versteht.

a) Die Sortimentseinheiten

SEYFFERT, ²⁾ der sich ausführlich mit dem Begriff des Sortiments und der Sortimentspolitik auseinandersetzt, stellt die *Sorte* als "Individualbegriff" dem *Artikel* als "Gattungsbegriff" gegenüber. Das Sortiment wird demnach aus Sorten gebildet, die gleichzeitig die kleinste Einheit des Warensortiments darstellen. Jene lassen sich wiederum gattungsmäßig zu Artikeln zusammenfassen. Verwandte Artikel geben eine *Warengruppe* oder auch Artikelgruppe genannt; die Summe aller Warengruppen bildet das Warensortiment.

aa) Die Sorte

Als *kleinste* und *letzte* Sortimentseinheit ist die Sorte nicht weiter teilbar; ihre Merkmale bestehen in der Größe, Menge

1) GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 59. Daneben unterscheiden andere Autoren, wie z. B. BÜRGI und BRANDT zwischen einem Sortimentsbegriff im engen und weiteren Sinne, wobei ersterer unter Sortiment im engen Sinne eine Auswahl versteht, "die durch eine zusätzliche Bezeichnung enger begrenzt wird"; daneben unterscheidet BÜRGI ferner ein "Sortiment im engsten Sinne", nämlich "eine Auswahl verschiedener Artikel einer bestimmten Art von Waren, welche derart begrenzt ist, daß keine Möglichkeit mehr besteht, diese Auswahl durch eine andere zusätzliche Bezeichnung zu unterscheiden." BÜRGI, E.: a.a.O., S. 66. Vgl. ferner BRANDT, S.: a.a.O., S. 3 ff.

2) vgl. hierzu die Ausführungen von SEYFFERT, R.: Sortimentspolitik ..., a.a.O., S. 13 ff.

(bei abgepackter Ware) und Farbe, Muster, Form usw. Soweit sich Sorten nur nach den erwähnten Kriterien unterscheiden, bilden sie einen Artikel. Weiterhin dürfen sich Sorten, die einen Artikel bilden, wiederum nur in solchen Merkmalen unterscheiden, die den einem Artikel innewohnenden Charakter einer einheitlichen Ware nicht stören.¹⁾

bb) Der Artikel

Wie oben dargelegt wurde, lassen sich die Sorten gattungsmäßig zu Artikeln zusammenfassen. Das Hauptmerkmal des Artikels liegt dabei in dem einheitlichen Charakter der Ware. Waren verschiedener qualitativer oder stofflicher Beschaffenheit können somit nicht mehr als Sorten eines Artikels bezeichnet werden, sondern stellen auf Grund ihrer stofflichen bzw. qualitativen Unterschiede selbst Artikel dar, die wieder untereinander nach Größen, Farben usw. differenzierbar wären. Besteht dabei ein Artikel nur aus einer Sorte, so spricht man von Einsortenartikel. Die Mehrzahl der Artikel, die sich aus mehreren Sorten zusammensetzen, werden dagegen als Mehrsortenartikel bezeichnet.²⁾

cc) Die Warengruppe

Unter dem Begriff Waren- oder Artikelgruppe werden solche Artikel zusammengefaßt, die gleichartige Merkmale aufweisen oder untereinander verwandt sind. In der Regel handelt es sich dabei um herkunftsverwandte Artikel.

1) vgl. SEYFFERT, R.: Sortimentpolitik ..., a. a. O., S. 17 ff.
So bildet beispielsweise das Angebot eines Waschpulvers gleicher Qualität, aber in zwei verschiedenen Verpackungen, einen Artikel, bestehend aus zwei Sorten.

2) vgl. hierzu derselbe: Sortimentpolitik ..., a. a. O., S. 20.

Die Bildung von Warengruppen kann in mehreren Stufen einer Über- und Unterordnung erfolgen. Grundsätzlich ist eine Unterteilung nach herkunftsgerichteten oder bedarfsbezogenen Gesichtspunkten möglich. Während unter ersteren eine Zusammenfassung artverwandter Artikel zu verstehen ist, werden im zweiten Fall verschiedenartige Warengruppen zusammengefaßt, soweit sie einen Bedarfsbereich bilden.¹⁾

Diesen Darlegungen entsprechend kann das Warenangebot eines Handelsbetriebs in folgende Stufen aufgegliedert werden:

1. Gesamtsortiment
2. Waren- bzw. Artikelgruppe
(herkunfts- oder bedarfsorientiert)
3. Artikel
4. Sorten

Unter herkunftsgerichteten Gesichtspunkten wird das Sortiment des Handels und damit der Warenhäuser in folgende drei übergeordnete Warengruppen eingeteilt:

Textilien
Hartwaren sowie
Nahrungs- und Genußmittel.

b) Die Sortimentsdimensionen

Zur Kennzeichnung der Sortimentsstruktur der Warenhäuser ist die Darstellung der Dimensionen des Sortiments nach Breite und Tiefe von Bedeutung. Diese Differenzierung war zugleich das entscheidende

1) In der Praxis erfolgt jene Überordnung meistens nach herkunftsgerichteten, also beschaffungsorientierten Gesichtspunkten. So werden beispielsweise die Warengruppen Fotoartikel, Möbel- und Elektrogeräte unter der übergeordneten Warengruppe HARTWAREN zusammengefaßt.

Kriterium für die Abgrenzung des Warenhauses vom Kaufhaus.

aa) Die Sortimentsbreite

Die Breite des Sortiments wird von der Zahl der geführten Warengruppen bestimmt. Unter der Sortimentsbreite ist demnach die gesamte Warenauswahl, also die Summe aller Warengruppen ¹⁾ einschließlich der dazugehörigen Artikel und Sorten zu verstehen. Je größer die Anzahl der Warengruppen, desto breiter ist die Ausdehnung des Sortiments; die Waren breiter Sortimente setzen sich dabei aus den verschiedensten Bedarfsarten zusammen. Daher wird das breite Sortiment in der Literatur häufig als "warenhausähnlich" bezeichnet. ²⁾

GÜMBEL sieht die "absatzpolitische Attraktionswirkung eines breiten Sortiments darin begründet, daß Käufer bei einem Einkaufsakt in einem bestimmten Betrieb zahlreiche unterschiedliche Sachgüter gleichzeitig beschaffen können". ³⁾ Somit bietet das breite Sortiment dem Käufer "additive" Kaufmöglichkeiten. Der häufig im Zusammenhang mit der Sortimentsbreite verwandte Begriff des flachen Sortiments bringt zum Ausdruck, daß sich die Vielfalt der Artikel auf wenige Sorten beschränkt. ⁴⁾ Derartige breite, aber flache Sortimente sind typisch für Gemischtwarengeschäfte sowie für kleine und mittlere Warenhäuser. ⁵⁾

1) vgl. BOCHENECK, A.: Die Sonderproblematik in der Bildung des konsumgenossenschaftlichen Warenangebots, Dissertation Köln 1958, S. 63.

2) vgl. NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 261.

3) GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 62.

4) vgl. hierzu GUTENBERG, E.: Der Absatz ..., a.a.O., S. 329.

5) vgl. BEHRENS, K. Ch.: Versuch einer Systematisierung ..., a.a.O., S. 137.

bb) Die Sortimentstiefe

Im Gegensatz zur Sortimentsbreite kennzeichnet die Sortimentstiefe die Vielzahl der Ausführungen der jeweiligen Artikel innerhalb einer Warengruppe. Sie gibt damit Aufschluß über die Sortierung - also die Anzahl der Sorten der vertretenen Artikel - des Sortiments schlechthin. Im Gegensatz zur Sortimentsbreite, die die Summe der Warengruppen umfaßt, bestimmt demnach die Sortimentstiefe die Variation eines Artikels; d. h. "die Sortimentstiefe gibt an, in wievielen Ausführungen es die einzelnen Artikel gibt." ¹⁾

GÜMBEL spricht auf Grund der Vielzahl der Variationen von Artikeln innerhalb einer Warengruppe hier von "alternativen" Kaufmöglichkeiten. ²⁾ Ein Einzelhandelsgeschäft mit großer Sortimentstiefe ist demnach in der Lage, "differenzierten Individualbedarf zu befriedigen, gegebenenfalls auch Sonderwünschen des Kunden nachzuspüren." ³⁾ Der häufig im Zusammenhang mit der Sortimentstiefe gebrauchte Begriff des schmalen oder spezialisierten Sortiments bedeutet, daß hier nur sehr wenige Artikel vorhanden sind, die zur Deckung nur einer Bedarfsart oder eines speziellen Bedarfes bestimmt sind. ⁴⁾

Breite und zugleich tiefe Sortimente sind ein Wesensmerkmal der großen Warenhäuser, die im Rahmen dieser Arbeit von Interesse sind. Deshalb kann hier von einer Zusammenfassung mehrerer Spezialsortimente mit Abteilungscharakter gesprochen werden.

1) BOCHENECK, A.: a.a.O., S. 25; ebenso MAHLER, E. H.: Sortimentgestaltung im Detailhandel als Produktivitätsfaktor, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 18, S. 313.

2) vgl. GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 62.

3) GUTENBERG, E.: Der Absatz ..., a.a.O., S. 333. Die Sortendichte eines Sortiments gibt an, wieviel Sorten im Durchschnitt auf einen Artikel kommen. Die Artikeldichte kennzeichnet dagegen die durchschnittliche Artikelzahl pro Warengruppe.

4) vgl. derselbe: Der Absatz ..., a.a.O., S. 329.

II. Die Sortimentsstruktur der Warenhäuser

1. Warentypologische Analyse

Wie bereits ausgeführt wurde, gliedert sich das Sortiment der Warenhäuser in Sachgüter und Dienstleistungen, wobei die Dienstleistungen nicht als Ergänzungsobjekt zur Sachleistung, sondern auf Grund ihres Umfanges speziell bei den Warenhausbetrieben als selbständiges Absatzobjekt zu betrachten sind.¹⁾ Ferner kann festgestellt werden, daß es sich bei dem Angebot der Warenhäuser hauptsächlich um KONSUMGÜTER handelt. Selbst wenn durch die Ausweitung des Freizeitbedarfs in verstärktem Maße auch Waren zur produktiven Be- und Verarbeitung, so z. B. der "do-it-yourself"-Bereich, im Angebot enthalten sind, bleibt dennoch der konsumtive Charakter des Warenhaussortiments erhalten.

Für die Warenhäuser ist es bezeichnend, daß das Angebot der Konsumgüter einen umfassenden und repräsentativen Querschnitt aller für private Haushalte in Betracht kommenden Bedarfsarten darstellt. Die Konsumgüter lassen sich dabei grundsätzlich in Gebrauchs- und Verbrauchsgüter unterteilen, wobei erstere bei den Warenhäusern mit hohem Anteil überwiegen. Zur näheren Kennzeichnung ihres Warencharakters ist weiterhin eine Differenzierung nach der Periodizität des Bedarfes möglich.

1) Diese Auffassung steht im Gegensatz zu GÜMBEL, der die Dienstleistungen lediglich als Ergänzung der Sachgüter betrachtet. Vgl. GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 53. SCHÄFER bezieht ferner neben Sachgütern und Dienstleistungen auch Nutzungen in seinen Sortimentsbegriff mit ein, die von den amerikanischen Warenhäusern, nicht aber von den deutschen, bereits in beschränktem Umfang angeboten werden. Vgl. SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ..., a.a.O., S. 305 f.

Die Gebrauchsgüter p e r i o d i s c h e n Bedarfscharakters, also "durable goods", ¹⁾ mit einer gewissen Dauernutzung umfassen allgemein gebräuchliche Waren, die dem laufenden, wiederkehrenden Bedarf dienen. Für die Warenhäuser steht hier das umfangreiche Textil- und Bekleidungsangebot im Mittelpunkt, dessen Bedeutung trotz einer Sortimentsverlagerung zugunsten des Hartwaren- und Lebensmittelbereiches unbestritten bleibt, da hier die höchsten Kalkulationssätze möglich sind. ²⁾ Dagegen werden solche Waren, die in der Regel im Wege des "Einmal-Kaufes" auf Grund ihrer längeren Nutzungs- und Lebensdauer angeschafft werden, in die Gruppe der Gebrauchsgüter a p e r i o d i s c h e n Bedarfes eingereiht. Diese Warenkategorie - meist "shopping goods" ³⁾ - umfaßt die Vielzahl der unter dem Oberbegriff Hartwaren zusammengefaßten Warengruppen des technischen Bereichs wie Elektrogeräte, ferner Möbel, Hausrat usw.

Während es bei den (Gebrauchs-) Gütern des periodischen Bedarfs den Warenhäusern durch überzeugende Leistung im Hinblick auf Sortimentspolitik und Preisgestaltung in gewissem Umfang gelungen ist, eine Stammkundschaft heranzubilden, ist dies bei den Waren aperiodischen Bedarfscharakters auf Grund des längerfristigen Verbrauchsrythmus ungleich schwieriger. Dennoch bietet sich auch hier den Warenhäusern eine Chance, z. B. durch gezielte Servicepolitik ein enges Vertrauensverhältnis zu ihren Kunden zu schaffen.

Den genannten Gebrauchsgütern steht die Gruppe der Verbrauchsgüter gegenüber, deren charakteristische Merkmale in dem einmaligen

1) Zu der Systematik von Warenarten und -merkmalen vergleiche die Terminologie nach PHILLIPS, Ch. F. und DUNCAN, D. J.: Marketing - Principles and Methods, Chicago 1953, S. 86 ff., zitiert bei SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ..., a.a.O., S. 315 - 318. Vgl. hierzu ferner NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 171.

2) Vgl. dazu die Ausführungen im Abschnitt über Preispolitik.

3) vgl. hierzu auch SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ..., a.a.O., S. 317.

"Verbrauchsakt" ¹⁾ liegen. Von den Verbrauchsgütern, in der Regel "convenience goods", also von den Gütern des täglichen Bedarfs schlechthin, die dem Konsumenten hinreichend bekannt sind, muß das Nahrungs- und Genußmittelangebot der Warenhäuser hervorgehoben werden, dessen Umsätze einen nicht unerheblichen Anteil am Gesamtumsatz erreichen und weiterhin stark expansiv sind. ²⁾ Dazu zählen ferner Kosmetik-, Foto- und Filmbedarf, Waschmittel usw.

Obleich die Warenhäuser grundsätzlich nahezu alle Waren des täglichen, periodischen und aperiodischen Bedarfs vertreiben, ist interessant festzustellen, daß bereits im Jahre 1932 A. L. TIETZ ³⁾ die wachsende Bedeutung der Artikel des periodischen Bedarfs gegenüber solchen des täglichen Bedarfs beobachtete, was WOLL ⁴⁾ auch für die heutige Situation der Warenhäuser als zutreffend bezeichnet. Im Gegensatz dazu überwiegt bei den Kleinpreis-Unternehmen wie Kaufhalle, Bilka und Kepa bei weitem das Angebot an "convenience goods", was voll und ganz deren Typ als Verkaufsstätte niedrigpreisiger und problemloser Waren entspricht.

Eine warentypologische Betrachtungsweise erfordert ferner eine Charakterisierung des Sortiments nach seiner E r k l ä r u n g s -

1) vgl. SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ..., a.a.O., S. 316.

2) Vgl. hierzu die Ausführungen im Abschnitt über die Sortimentsstruktur der Warenhäuser.

3) vgl. TIETZ, A. L.: Das Waren- und Kaufhaus, in: Handbuch des Einzelhandels, hrsg. von SEYFFERT, R., Stuttgart 1932, S. 63. Er schreibt: "Es bleibt aber festzuhalten, daß sich das Sortiment primär auf Güter des nicht täglichen Bedarfs konzentriert, weil sich nur für diese Waren auch ein Weg über die Nachbarschaft hinaus lohnt."

4) vgl. WOLL, A.: a.a.O., S. 152.

b e d ü r f t i g k e i t . Dies gilt vor allem für Gebrauchsgüter des periodischen und aperiodischen Bedarfs, meist "shopping goods", die in ihrer Vielfalt der Erscheinungsformen meist erklärungsbedürftiger, also problemvoller Natur sind.

Grundsätzlich finden sich bei den Warenhäusern sowohl erklärungsbedürftige als auch problemlose Waren. Dennoch bringt die Tendenz zur ständigen Vertiefung bestehender Sortimente in der Regel eine Erweiterung des Sortiments um erklärungsbedürftige Artikel mit sich. Für die Warenhäuser entstehen daraus jedoch insofern keine Probleme, als sie sich mehrerer Absatztechniken nebeneinander bedienen, somit also die Erklärungsbedürftigkeit der Ware lediglich der Bedienungsmethode angepaßt zu werden braucht. Schließlich sei noch auf die S e r v i c e b e d ü r f t i g k e i t speziell bei den elektrotechnischen Gebrauchsgütern hingewiesen, die entsprechend ihrer technischen Beschaffenheit einen mehr oder weniger intensiven Kundendienst erfordern.

Einleitend wurde dargelegt, daß in dem Angebot (Sortiment) der Warenhäuser neben Sachgütern auch D i e n s t l e i s t u n g e n enthalten sind. Da der Begriff der Dienstleistung im Hinblick auf die Abgrenzung zu den Begriffen Kundendienst- und Zusatzleistung oftmals mißbräuchlich verwendet wird, soll bereits an dieser Stelle um der Eindeutigkeit des Begriffes willen eine Abgrenzung vorgeschaltet werden, die im Kapitel über die Servicepolitik noch vertieft werden soll.¹⁾

"..... um am Markte haften und im Wettbewerb bestehen zu können, haben die Unternehmen Bemühungen angestellt, die zu einer großen Differenziertheit der Leistungen führten. Eine Fülle von

1) So vermißt man z. B. auch bei Bruno TIETZ eine exakte Abgrenzung zwischen den Begriffen Dienstleistung und Kundendienst. Für Kundendienst wird häufig der Begriff der Dienstleistung verwendet. Vgl. TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel, a. a. O., S. 480.

zusätzlichen Leistungen rankt sich heute um den Verkauf von Grundleistungen und in vielen wirtschaftlichen Bereichen sind neben die ursprünglichen, allein gehandelten Grundleistungen immer mehr Zusatzleistungen (das sind im strengen Sinne Leistungen, die von einem Betrieb über die branchenübliche Grundleistung hinaus zusätzlich angeboten werden) getreten - Mittel, um am Markt zu bleiben. " 1)

Aus diesem Zitat geht bereits eindeutig hervor, daß es sich dabei um zwei völlig unterschiedliche Begriffe handelt, nämlich einmal um eine Haupt- bzw. Grundleistung, zum anderen um Leistungen, die nicht selbständig sind und "nicht notwendigerweise direkt mit dem Absatz der Ware zusammenhängen" 2), sondern als zusätzliche Leistung am Kunden, "meist im Zusammenhang mit dem Verkauf einer Ware" 3) erbracht und unter dem Begriff Kundendienst bzw. Serviceleistung zusammengefaßt werden.

Bei der Dienstleistung in dem hier verwandten Sinn handelt es sich um eine derartige Hauptleistung, die für sich selbständig angeboten wird und mit keinerlei zusätzlichen Leistungen verbunden ist. Somit ist unter Dienstleistung eine Leistung zu verstehen, "die entweder als betriebliche Funktion ausgegliedert oder zu einer Institution wurde ... oder die ihre Selbständigkeit und Individualität der wirtschaftlichen Entwicklung verdankt. Es handelt sich hierbei aber in jedem Falle um eine Hauptleistung. " 4)

-
- 1) HENZLER, R.: Das Unternehmen in der modernen Wettbewerbswirtschaft, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Henzel, F., Wiesbaden 1961, S. 91.
 - 2) FISCHER, G.: Marktwirtschaftslehre ..., a. a. O., S. 315.
 - 3) OTT, W.: Kundendienst ..., a. a. O., Sp. 3615. Für die Begriffsbestimmung der Dienstleistung mag diese Abgrenzung einstweilen genügen. Eine verfeinerte Abgrenzung und Begriffsbestimmung des Kundendienstes bzw. der Serviceleistung wird Gegenstand des Kapitels über die Servicepolitik sein.
 - 4) LÖBEL, V.: Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung, Formen und Möglichkeiten, in: Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Bd. 22, Nürnberg 1966, S. 27. Vgl. ferner FISCHER, G.: Die Betriebsführung, Bd. II, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, 2. Aufl., Heidelberg 1961, S. 315; OTT, W.: Kundendienst, in: HdB, Bd. III, Sp. 3615 - 3618.

Die Skala der heute von den Warenhauskonzernen angebotenen Dienstleistungen ist nahezu unbegrenzt. Um die Attraktivität und Anziehungskraft ihrer Häuser zu erhöhen und nach dem Motto "Alles unter einem Dach" tatsächlich ein umfassendes, also auch Dienstleistungen enthaltendes Sortiment zu bieten, wurden Frisiersalons¹⁾, chem. Reinigungen bzw. Reinigungsautomaten, Schlüsseldienste zum Nachfertigen von Schlüsseln, Schuhbars (für die Reparatur von Absätzen innerhalb von Minuten)²⁾, Messer- und Scherenschleifereien, Restaurants und dergleichen mehr eingerichtet.

Die HERTIE GmbH ist bereits seit zwei Jahren ähnlich einigen Mitbewerbern im Versicherungsgeschäft tätig. In ihrem Angebot sind Sach- und Personenversicherungen wie Hausrat-, private Haftpflicht-, Volksunfall- und Kleinlebensversicherungen enthalten, die eine Versicherungsvermittlungsgesellschaft - HERTIES Partner - für die Alte Leipziger Lebensversicherungs-AG, Leipziger Feuerversicherungs-Anstalt und Zenith-Lebensversicherungs-AG abschließt.³⁾

Einige Warenhausunternehmen errichten ferner im Rahmen ihres Dienstleistungsprogrammes Reisebüros, die häufig im Wege des Abteilungsmietsystems selbständigen Reiseunternehmen übertragen wurden. Daneben hat sich die Einrichtung von "automotive centers", d. h. Großanlagen für Autopflege und -wartung, die aus einer Autowaschanlage, Servicestation und einem Teststand für die Aufdeckung von Fahrzeugschäden bestehen - 1966 erstmalig in der Diskussion -

1) In der 53. Filiale von KAUFHOF in Hamburg, Mönckebergstraße, wurde z. B. ein internationaler Damen-Frisiersalon mit 80 Plätzen eingerichtet. Vgl. o. V.: "Erstes Kaufhof-Haus im Norden", in: Textil-Mitteilungen vom 17./18. 11. 1967.

2) Besonders erfolgreich auf diesem Gebiet ist die Webb Service GmbH, Frankfurt, die mit ihrem "mister minit service" in den Filialen verschiedener Warenhausunternehmungen gegen Umsatzmiete zugleich vertreten ist.

3) vgl. hierzu auch TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 480.

bereits bei einigen Unternehmen in Ansätzen vollzogen. ¹⁾

Schließlich sei aus dem breiten Fächer der Dienstleistungsprogramme der Warenhäuser noch als Besonderheit der PARTY-SERVICE des Warenhauses GLOBUS in Zürich hervorgehoben, der dem Gastgeber eine Vielzahl von kompletten Menüvorschlägen mit der dazu gehörigen Getränkezusammenstellung, sowie auf Wunsch Gläser, Besteck, Dekoration, Teller, ja sogar Personal angeboten werden. ²⁾

Eine weitere Ausdehnung des Dienstleistungsbereiches der Warenhäuser ist schon allein im Hinblick auf den harten Konkurrenzkampf durchaus denkbar. Dabei dürfte die Vermietung von Gebrauchsgütern wie z. B. Schreibmaschinen, Werkzeugen, Fernsehgeräten nur eine Frage der Zeit sein.

2. Die Bedeutung von Kern- und Zusatzsortiment

Das Nebeneinander von Kern- und Zusatzsortiment beim Warenhaus liegt einerseits in der organisatorischen Notwendigkeit, andererseits in sortimentspolitischen Überlegungen begründet. Die organisatorische Notwendigkeit ergibt sich aus der Institution des Zentraleinkaufs, der

-
- 1) So wurde z. B. in dem neu eröffneten Warenhaus von QUELLE in Koblenz erstmalig in der Bundesrepublik ein "automotive center" dieser Art errichtet.
 - 2) vgl. dazu den Sonderkatalog "party - service - delicatessa" des Warenhauses GLOBUS, Zürich. Angefangen von den ausgefallensten Spezialitäten im Schweizer oder europäischen Stil werden vom Import-Faßbier bis zu ausgesuchten französischen Lagenweinen, ferner ein dem Stil des Menüs entsprechendes Service, ob Zinnteller, Langenthaler Geschirr oder italienische Bistrot-Gläser angeboten. Blumen und andere Dekorationen werden auf Wunsch mitgeliefert, ferner übernimmt GLOBUS auch zusätzlich die Vermittlung von Fotografen, Pianisten und Orchestern. Ein ähnlicher Service, jedoch nicht in dieser vollendeten Form, ist von KAUFHOF bekannt.

in jeder Konzernspitze aus Gründen der besseren Überwachung und Steuerung für das Kernsortiment verantwortlich ist. Dieses Sortiment, gelegentlich auch als Standardsortiment bezeichnet, macht den weitaus überwiegenden Anteil des Warenangebots der Warenhäuser aus. Sein Standard "hat genau der Kundschaft angepaßt zu sein, mit der der Betrieb zu rechnen hat oder die er gewinnen will." ¹⁾ Dem Kernsortiment kommt damit insofern besondere Bedeutung zu, als sein Aufbau der spezifischen Struktur der Warenhauskunden entsprechen muß, um so die Lagerrisiken möglichst klein zu halten. Da das Kernsortiment für alle Filialen zwingend vorgeschrieben ist, wird es deshalb in der Praxis häufig auch als Pflichtsortiment bezeichnet. ²⁾

Aus sortimentspolitischen Gründen dagegen sind in der Regel die Abteilungsleiter der verschiedenen Warenhausfilialen dafür verantwortlich, das Kernsortiment entsprechend den lokalen Verbraucherswünschen und Wettbewerbsverhältnissen zu ergänzen. Das Zusatzsortiment ist damit weitgehend an den Standort gebunden.

Hier treten somit Artikel und Sorten auf, "die nach oben gehobeneren, nach unten geringere Ansprüche in einem gewissen Umfange zu befriedigen in der Lage sind. Zusätzliche Artikel und Sorten können aber auch dazu dienen, die Warengrenzen des Sortiments in gewissem Umfange zu überschreiten. Mit dem Zusatzsortiment wird also zweierlei ausgedrückt: Erweiterung der Sortimentsmitte nach oben und unten durch Zusatzqualitäten in den geführten Artikeln, und dann die Ausdehnung

1) SEYFFERT, R.: Sortimentspolitik ..., a.a.O., S. 21.

2) Bei den Warenhaus-Unternehmen erfolgt die Musterung des Kernsortiments durch den Zentraleinkauf gemeinsam mit einigen Abteilungsleitern verschiedener Häuser, die einen repräsentativen Querschnitt aller Warenhausfilialen darstellen. Dabei wird ein Aufbausortiment ausgewählt, das entsprechend den Größenklassen der einzelnen Filialen (Größe der Verkaufsfläche) stufenweise erweitert werden kann.

der Sortimentsmitte nach rechts und links durch angefügte sonstige Artikel." ¹⁾

3. Verlagerung der Sortimentsstruktur

Seit dem zweiten Weltkrieg hat sich bei den untersuchten Warenhaus-Gesellschaften eine bemerkenswerte Wandlung im Hinblick auf die Sortimentsstruktur vollzogen. Diese Wandlung äußert sich in zweierlei Hinsicht; sie betrifft das Sortimentsniveau einerseits, die Verschiebung der Anteile der Warengruppen andererseits.

Die Veränderung der Sortimentsstruktur im erstgenannten Sinn ist in der Anpassung des Sortiments an die gestiegenen Bedürfnisse der Verbraucher zu sehen. Die Erhöhung der Haushaltseinkommen und steigender Lebensstandard bewirkten "eine Tendenz der Verbraucher vom Konsum von Massenwaren zur differenzierten Qualitätsware." ²⁾ Während die Warenhäuser als Konsequenz den Vertrieb der niederen Preis- und Qualitätsklassen ihren Kleinpreisgeschäften überließen, folgten sie jenem Zug zu höheren Qualitäten und differenzierten Angeboten, ohne dabei auf den Massenabsatz mittelpreisiger Güter zu verzichten.

Als Folge der Anpassung an die gestiegenen Bedürfnisse der Konsumenten und der Bemühungen zur Erschließung der höheren sozialen Schichten setzt sich heute das Sortiment der Warenhäuser nur noch zu 10 bis 15 % aus unteren, 60 % aus mittleren und 25 bis 30 % oberen

-
- 1) SEYFFERT, R.: Sortimentspolitik ..., a. a. O., S. 21. Nach persönlichen Firmenauskünften wird das Verhältnis von Kern- und Zusatzsortiment individuell von jedem Warenhausunternehmen entsprechend der Filialgröße und den besonderen Wettbewerbsverhältnissen durch Limitwerte genau vorgegeben. In einzelnen Fällen beträgt der Anteil des Zusatzsortiments bis zu 20 %. Während die Auswahl der zusätzlichen Artikel bei KARSTADT, KAUFHOF und HERTIE den Abteilungsleitern verhältnismäßig großzügig überlassen wird, sind bei HORTEN die "Wahlartikel" fest vorgeschrieben.
- 2) MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, 2. Aufl., Bd. II, Freiburg im Breisgau, 1963, S. 53.

Qualitäts- und Preisklassen zusammen, während die Sortimentsstruktur früher aus etwa 30 % Waren unterer, 60 % mittlerer und 10 % oberer Qualitätsklassen bestand.¹⁾ Wenngleich die von MELLEROWICZ genannten prozentualen Anteile mit gewissen Vorbehalten zu betrachten sind, besteht kein Zweifel über die entsprechend der Anhebung des Sortimentsniveaus eingetretene Veränderung der Sortimentsstruktur.²⁾

Zum anderen hat sich durch die Verlagerung der Anteile der Hauptwarengruppen eine bemerkenswerte Wandlung der Sortimentsstruktur vollzogen. Ihr wird von den Warenhäusern seit jeher deshalb besondere Bedeutung beigemessen, "weil von der Zusammensetzung des Gesamtumsatzes die Umschlagsgeschwindigkeit des Lagers und damit die Kapitalbindung wie auch verschiedene Risiken beeinflußt werden"³⁾, ganz abgesehen von dem Zusammenhang zwischen Umsatzstruktur und Beschäftigungsgrad, "der auf Grund der täglichen bis saisonbedingten Schwankungen eine der schwächsten Stellen des Warenhauses bildet."⁴⁾

Die Warengruppe Textilien und Bekleidung stellt deshalb seit jeher den Hauptumsatzträger der Warenhaussortimente dar. Von 1900 bis 1923 betrug ihr Anteil am Gesamtumsatz zwischen 60 bis 70 %⁵⁾, während für die Zeit von 1926 bis zum zweiten Weltkrieg keine genauen Angaben über die Sortimentsstruktur vorliegen. Dazu kommt, daß während

-
- 1) vgl. MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik ..., a.a.O., Bd. II, S. 53. Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß jene Zahlen von MELLEROWICZ nur mit gewissen Einschränkungen verwertbar sind, da keine genaue Abgrenzung der (oberen, mittleren und unteren) Qualitäts- und Preisklassen vorgenommen wird.
 - 2) vgl. hierzu auch TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 479. Vgl. ferner SUCROW, E.: a.a.O., S. 186 und 187; BRANDT, S.: a.a.O., S. 29.
 - 3) BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 84.
 - 4) derselbe: a.a.O., S. 84 mit dem Hinweis auf PASDERMADJIAN, H.: a.a.O., S. 180.
 - 5) vgl. hierzu die Grundlagen der Handels-Enquete, 9. Arbeitsgruppe, (Handel), III. Unterausschuß, 1. Bd., hrsg. vom Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft, Berlin 1929, S. 192 bis 199.

der Reichsmarkzeit die Bedeutung der Umsatzstruktur hinter dem Streben, überhaupt etwas abzusetzen, zurücktrat. Daneben bewirkten akuter Warenmangel und die strengen Bewirtschaftungsmaßnahmen eine starke Verschiebung der einzelnen Warengruppen.¹⁾

Bis zum Jahre 1938 haben die einzelnen Warengruppen wieder ihren ursprünglichen Umfang erreicht. Dies geht aus dem Vergleich folgender Tabelle mit obigen Angaben hervor.

Tabelle 9

Die Anteile der Hauptwarengruppen am Umsatz eines westdeutschen Warenhauses in den Jahren 1938, 1947 und 1948

Warengruppe	1938	1947	1948
	in % des Umsatzes		
<u>Textilien</u>	<u>57,12</u>	<u>18,88</u>	<u>49,8</u>
Schmuck	1,05	11,09	1,6
Parfümerie	2,18	7,75	3,2
Keramik	2,85	9,14	5,4
Kleinmöbel	13,84	16,73	11,5
<u>Lebensmittel</u>	<u>11,50</u>	<u>8,24</u>	<u>11,6</u>
Papierwaren	1,97	8,44	2,7
Spielwaren	3,70	8,85	4,6
<u>Schuhe</u>	<u>3,68</u>	<u>2,03</u>	<u>5,0</u>
Lederwaren	2,03	4,85	3,5
sonstiges	0,08	4,00	1,1
insgesamt	100,00	100,00	100,0

Quelle:

BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 85.

1) BRAUNWARTH führt weiter dazu aus: "Es handelte sich dabei hauptsächlich um Hartwaren, unter die die größte Zahl der unbewirtschafteten Ersatzartikel fiel. Demgegenüber war der Anteil der rationierten Waren, vor allem Textilien, Schuhe und Lebensmittel, weit zurückgegangen." BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 84.

Aus jener Aufstellung geht deutlich hervor, daß von 1938 bis 1947 die Umsatzanteile der Warengruppen stark zurückgingen, die der Bewirtschaftung unterlagen. Der Anteil der Warengruppe Textilien sank von rund 57 % im Jahre 1938 auf lediglich ca. 19 % im Jahre 1947 ab, um allein während eines Jahres mit 50 % nahezu auf den Vorkriegsstand emporzuschnellen. Darin kommt offensichtlich der kriegsbedingte Nachholbedarf an Textilien zum Ausdruck. Ähnlich verhält es sich bei Lebensmitteln, die bis zur Währungsreform wieder auf 11,6 % und bei Schuhen, die 1948 auf 5 % gestiegen waren.

Seit dem zweiten Weltkrieg ist der Wandel der Sortimentsstruktur durch den Rückgang des Anteils der klassischen Warenhaus-Abteilungen gekennzeichnet. Diese Veränderungen spiegeln gleichzeitig in gewissem Umfang die Verbrauchswandlungen in der Bundesrepublik wieder. Zwar stellt der Textil- und Bekleidungsbereich nach wie vor den Hauptumsatzträger dar, doch ist dessen Anteil seit 1950 rückläufig und mittlerweile sogar zum Teil beachtlich unter 50 % abgesunken. Dagegen erreichte die Gruppe Hartwaren in den letzten Jahren bereits einen Anteil von über 30 % des Gesamtumsatzes; daneben läßt sich bei allen Warenhausunternehmen eine starke Forcierung der Lebensmittelabteilungen erkennen.

Folgende Aufstellungen geben Aufschluß über die anteilmäßigen Veränderungen der Hauptwarengruppen der Warenhäuser. Nachdem von HERTIE und den Warenhäusern der beiden Großversandhäuser NECKER-MANN und QUELLE keine detaillierten Angaben vorliegen, sollen die statistischen Daten der Sortimentsveränderung von KAUFHOF, KARSTADT und HORTEN herangezogen werden. Sie können jedoch im großen und ganzen als charakteristisch für die Sortimentsstruktur aller Warenhäuser angesehen werden.

Tabelle 10

Die Anteile der Hauptwarengruppen an den Umsätzen der R. KARSTADT AG
und der KAUFHOF AG in den Jahren von 1949 bis 1967

Jahr	KARSTADT			KAUFHOF		
	Textilien	Hart- waren	Lebens- mittel	Textilien	Hart- waren	Lebens- mittel
	in % des Umsatzes					
1949				64	22	14
1950	68,7	21,9	9,4	62	20	18
1951	68	22	10	59	20	21
1952	65	23	12	58	21	21
1953	63	25	12	58	21	21
1954	62	25	13	58	20	22
1955	60,6	26,2	12,9	57,3	22,4	20,3
1956	60,8	26,4	12,8	56,9	22,4	20,7
1957	60,9	26,6	12,5	55,9	23,5	20,6
1958	58,1	28,2	13,7	54,8	24,8	20,4
1959	55,0	29,2	15,8	54,3	25,7	20,0
1960	53,6	29,7	16,7	54,1	26,3	19,6
1961	52,6	29,5	17,8	53,7	26,9	19,4
1962	51,2	30,1	18,7	52,4	27,5	20,1
1963	49,7	31,1	19,2	51,7	27,3	21,0
1964	48,7	31,9	19,4	49,7	28,3	22,0
1965	47,2	32,7	20,1	47,0	28,7	23,3
1966	45,3	34,0	20,7	46,1	29,6	24,3
1967	43,4	34,87	21,7	45,7	29,5	24,8

Quelle:

von 1949 bis 1954 BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 85,

von 1955 bis 1967 Geschäftsberichte von KARSTADT und KAUFHOF.

Tabelle 11

Die Anteile der Hauptwarengruppen an den Umsätzen der HORTEN GmbH
in den Jahren von 1960 bis 1967

Jahr	HORTEN		
	Textilien	Hartwaren	Lebensmittel
	in % des Umsatzes		
1960	62	26	12
1961	60, 2	24, 9	14, 9
1962	54	30	16
1963	50, 8	30, 0	19, 2
1964	48	32	20
1965	46, 3	32, 2	21, 5
1966	43, 7	32, 8	23, 5
1967	42, 3	33, 4	24, 3

Quelle:

Presseveröffentlichungen

Anmerkung: Eine exakte Vergleichbarkeit der betreffenden Unternehmen untereinander ist nicht durchführbar, da unter den einzelnen Hauptwarengruppen unterschiedliche Sortimentsbereiche erfaßt werden. So weist KAUFHOF beispielsweise bei den Hartwaren Möbel und Hausrat einerseits, verschiedenen Bedarf andererseits getrennt aus, ebenso getrennt die Umsätze von Lebensmitteln und Erfrischungsräumen seit 1959. HORTEN faßt andererseits Heimtextilien mit den Hartwaren zusammen. Aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit gegenüber den anderen Unternehmen sind hier die von KAUFHOF getrennt ausgewiesenen Bereiche, wie Möbel, Hausrat und verschiedener Bedarf unter der Hauptwarengruppe Hartwaren zusammengefaßt; desgleichen sollen die einzeln aufgeführten Umsätze der Lebensmittelabteilungen und Erfrischungsräume gemeinsam unter der Warengruppe Lebensmittel - analog KARSTADT und HORTEN - ausgewiesen werden.

Bei den statistisch erfaßten Warenhausunternehmen läßt sich ganz offensichtlich ein Rückgang der Warengruppe Textilien von rund 65 % im Jahre 1950 um 20 % und mehr zugunsten des Hartwaren- und Lebensmittelbereiches erkennen. Während KARSTADT relativ lange den Textilien die überragende Bedeutung beimaß - 1951 betrug der Unterschied dieser Warengruppe mit 59 % zu KAUFHOF nahezu 10 % - nahm deren Bedeutung bei der KAUFHOF AG verhältnismäßig frühzeitig ab, die sich dafür in vergleichsweise stärkerem Umfang dem Lebensmittelbereich zuwandte. Ein ausgeglichener Zustand stellte sich erst im Jahre 1959 ein. ¹⁾

Die längste Zeit hielt HORTEN an Textilien als Hauptumsatzträger fest. Ihr Anteil betrug 1960 immer noch beachtliche 62 %, während er zum gleichen Zeitpunkt bei KARSTADT und KAUFHOF bereits auf 53,6 % bzw. 54,1 % gesunken war. Dies scheint auf den in diesen Jahren noch relativ starken Einfluß der zur Unternehmensgruppe gehörigen DEFAKA-Häuser zurückzuführen zu sein. Durch eine Neugliederung der Abteilungen der an den HORTEN-Konzern angeschlossenen Filialen von Merkur und Defaka wurde innerhalb von 2 Jahren (1961 bis 1963) der Anteil der Textilien am Gesamtumsatz um rund 10 % (von 60,2 % auf 50,8 %) gesenkt, wobei insbesondere der Lebensmittelbereich forciert wurde. Ein Überblick über die Entwicklung der Sortimentsstruktur ergibt, daß die zur Gruppe der Hartwaren gehörigen Möbel und Hausratwaren sowie sonstige Gebrauchsgüter und verschiedener Bedarf in stetem Ansteigen begriffen sind.

Im Laufe der letzten Jahre glichen sich die untersuchten Warenhausunternehmen im Hinblick auf die warengruppenmäßige Zusammensetzung

1) Die Veränderung der einzelnen Warengruppenanteile werden gelegentlich auch auf "Konsumwellen" zurückgeführt. So führen z. B. BRAUN-WARTH das Ansteigen der Umsätze von Einrichtungsgegenständen auf die "Einrichtungswelle", BRANDT die wachsende Bedeutung des Lebensmittelanteils auf die "Esswelle" zurück. Vgl. dazu BRAUN-WARTH, H.: a.a.O., S. 85 und 86; BRANDT, S.: a.a.O., S. 27.

des Sortiments immer mehr aneinander an, so daß in bezug auf die Sortimentsstruktur abgesehen von geringfügigen Abweichungen praktisch keine Unterschiede mehr bestehen.¹⁾ Wenngleich verschiedentlich betont wird, daß die Warenhäuser in der Zukunft im wesentlichen an der gegenwärtigen Sortimentsstruktur festhalten wollen²⁾, ist anzunehmen, daß der Anteil der Textilien- und Bekleidungsgegenstände noch weiter zurückgehen wird³⁾, ohne dabei seine dominierende Stellung in den Warenhaus-Sortimenten zu verlieren.

Besonders auffallend ist die starke Zunahme der Lebensmittel-Umsätze, deren Anteil bereits über 20 %⁴⁾ des Gesamtumsatzes ausmacht. Bei allen Unternehmen wurde das Lebensmittelangebot stark ausgeweitet und zahlreiche neue Abteilungen angegliedert.

-
- 1) Lediglich bei KAUFHOF liegt der Anteil der Hartwaren mit 29,5 % unter dem von KARSTADT (34,9 %) und HORTEN (33,4 %) im Jahre 1967; dafür ist der Anteil seiner Lebensmittelumsätze vergleichsweise höher.
 - 2) Anlässlich einer Pressekonferenz betonte Theo Hieronimi, Generalbevollmächtigter der KAUFHOF AG, daß der Rückgang des Textilanteils einen bewußten Bestandteil der Geschäftspolitik des KAUFHOF-Konzerns darstellt, dieser Trend jedoch mit dem Jahre 1966 abgeschlossen sei. Mit einem weiteren Absinken des Textilanteils unter den Stand von 1966 kann nach seinen Ausführungen nicht gerechnet werden; KAUFHOF will sogar das Textil- und Bekleidungsangebot in Zukunft stärker fördern, um wieder einen Anteil von 49,7 % wie im Jahre 1964 zu erreichen. Vgl. o. V.: "Kaufhof will Textilien stärker forcieren", in: Textil-Wirtschaft vom 19. 1. 1967.
 - 3) Diese Annahme hat sich bereits bestätigt. Obgleich ein Rückgang der Textilien verhindert werden sollte (vgl. vorheriges Zitat), hat sich der Anteil des Textil- und Bekleidungsumsatzes bei KAUFHOF im Jahre 1967 erneut auf 45,7 % verringert; ebenso bei KARSTADT, dessen Anteil an Textilien am Gesamtumsatz von 1966 auf 1967 um fast 2 % auf nunmehr 43,4 % gesunken ist. Vgl. o. V.: "Kaufhof nützt das günstige Investitionsklima", in: Handelsblatt, Nr. 113 vom 14. 6. 1968, S. 8. Vgl. ferner Geschäftsberichte 1967 von KARSTADT und KAUFHOF.
 - 4) Einschließlich der Erfrischungsräume. Der Anteil der Lebensmittelumsätze bei den Kleinpreis-Geschäften liegt vergleichsweise wesentlich höher. Bei KEPA entfällt beispielsweise auf Nahrungs- und Genußmittel bereits 46 % des Gesamtumsatzes. Vgl. hierzu Geschäftsbericht von 1967 von KARSTADT.

Einer der Hauptgründe für den systematischen Ausbau dieser Warengruppe muß in dem schnelleren Warenumsatz und damit in der erhöhten Rentabilität gesehen werden.

Weiterhin mögen folgende Faktoren für diese Entwicklung ausschlaggebend gewesen sein: Einmal die Wiedereröffnung der während des Dritten Reiches verbotenen Erfrischungsräume, zum anderen der Wandel der Lebensmittel vom täglichen zum periodischen Bedarf, der durch die fortschreitende technische Ausstattung der Haushalte (z. B. Kühlschrank, Kühltruhe) hervorgerufen wurde.¹⁾ Auf Grund der längeren Aufbewahrungszeit können die Lebensmittel somit bequem in die übrigen Wareneinkäufe miteinbezogen werden.

Aus obigen Tabellen gehen ferner deutlich die unterschiedlichen Ausgangspunkte dieser Entwicklung bei den untersuchten Unternehmen hervor. Während KAUFHOF im Gegensatz zu KARSTADT und HORTEN auffallend frühzeitig einen hohen Lebensmittelanteil aufweist - er betrug im Jahre 1950 bereits 18 % - entfielen bei KARSTADT im gleichen Jahr erst 9,4 % auf diese Warengruppe.²⁾ Bei KARSTADT wurde der Anteil der Lebensmittel kontinuierlich von 9,4 % im Jahre 1950 auf rund 22 % im Jahre 1967 gesteigert, während deren Anteil bei KAUFHOF von 1951 bis 1963 relativ konstant blieb, zwischen den Jahren 1959 bis 1962 vorübergehend sogar eine rückläufige Tendenz aufweist, um dann schließlich auf rund 25 % (einschließlich Erfrischungsraum) des Gesamtumsatzes zu steigen. KAUFHOF weist damit den höchsten Lebensmittelanteil aller Warenhäuser auf.

1) Siehe hierzu auch BRANDT, S.: a.a.O., S. 27 und 28, ferner SUCROW, E.: a.a.O., S. 199. Im übrigen befinden sich seit dem zweiten Weltkrieg die Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser im Parterre oder Kellergeschoß, um ihre Bedeutung zu verstärken und um eine möglichst hohe Kundenfrequenz zu erreichen.

2) Dies ist darauf zurückzuführen, daß KAUFHOF im Gegensatz zu KARSTADT bereits längere Zeit vor dem Kriege schon über zahlreiche Filialen mit Lebensmittelabteilungen verfügte.

Völlig anders verlief die Entwicklung bei HORTEN. Während der Lebensmittelanteil im Jahre 1960 lediglich 12 % betrug, wurde diese Abteilung sukzessive in einer derart konsequenten Weise ausgebaut, daß bereits 1964 - also bereits nach knapp 4 Jahren - KARSTADT übertroffen und in den letzten Jahren der Lebensmittelanteil von KAUFHOF nahezu erreicht werden konnte. HORTEN kann damit heute als der Warenhaus-Konzern gelten, der am fortschrittlichsten und zielbewußt den Ausbau der Lebensmittelabteilungen betreibt. Dies zeigt sich auch an der Ausstattung und flächenmäßigen Ausdehnung seiner in den Filialen integrierten Supermärkte.

Es ist zu erwarten, daß der Anteil der Lebensmittelumsätze eine noch stärkere Bedeutung erlangen wird. Der von den Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser getätigte Umsatz betrug 1965 1,4 Milliarden DM, was einem Marktanteil von 3,5 % gleichkommt.¹⁾ Dafür spricht vor allem die wesentlich höhere Zuwachsrate der Nahrungs- und Genußmittelumsätze der Waren- und Kaufhäuser während der Jahre 1958 bis 1964 von 137 % gegenüber 39 % des übrigen Lebensmittelhandels.²⁾ Allein die 4 bedeutendsten Warenhaus-Konzerne Deutschlands einschließlich deren Kleinpreis-Unternehmen vergrößerten das Netz ihrer Lebensmittelabteilungen von 127 im Jahre 1950 auf 214 im Jahre 1963, wobei die vorhandenen Lebensmittelabteilungen stark erweitert und modernisiert wurden. Ihr Lebensmittelumsatz hat sich in diesem Zeitraum fast verzehnfacht.³⁾

Entsprechend dieser Entwicklung haben jene Abteilungen in den Warenhäusern eine besondere Bedeutung erlangt. Auf sie konzentriert sich

1) vgl. hierzu: Der deutsche Lebensmittelhandel, Analyse eines profilierten Marktpartners, ausgearbeitet von der Carl Gabler Werbegesellschaft mbH, München 1967, S. 31.

2) Entnommen der Tabelle der Umsatzveränderungen der Waren- und Kaufhäuser in der Bundesrepublik von 1958 bis 1964, veröffentlicht bei TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 483.

3) vgl. Ifo-Schnelldienst, 18. Jhrg., Nr. 30/31 vom 23. 7. 1965, S. A 5.

ein beträchtlicher Teil der preispolitischen Aktivität der Warenhäuser. Das breite Sortiment und die außerordentlich günstigen Angebote haben das Lebensmittelsortiment für viele Verbraucher zu einem Anziehungspunkt werden lassen, der erfahrungsgemäß dem ganzen Hause zugute kommt. ¹⁾ Jene Attraktivität wird durch ständig wechselnde Sonderangebotsaktionen und Sonderverkaufswochen noch erhöht.

Die rückläufige Tendenz des Textilbereichs, wie sie die Entwicklung der Sortimentsstruktur zeigte, darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß absolut betrachtet dennoch beachtliche Umsatzzuwächse erzielt werden konnten. Während beispielsweise bei KAUFHOF von 1964 bis 1965 der Anteil der Textilien um 1,7 % gesunken ist, hat sich in Wirklichkeit der (Textil- und Bekleidungs-) Umsatz um 9,2 % erhöht.

An folgender Tabelle soll die Umsatzentwicklung am Beispiel des KAUFHOFs veranschaulicht werden. Bei einem Vergleich mit der Veränderung der Sortimentsstruktur ist trotz abnehmender Entwicklung des Textilanteils dennoch die Umsatzzunahme dieser Warengruppen ²⁾ jeweils im Vergleich zum Vorjahr deutlich erkennbar.

1) vgl. Der deutsche Lebensmittelhandel, Analyse eines profilierten Marktpartners ..., a. a. O., S. 11 ff. Vgl. dazu ferner die Ausführungen im Abschnitt über Preispolitik.

2) Mit Ausnahme eines Umsatzrückgangs bei Textilien von 2,4 % im Jahre 1966.

Tabelle 12

Umsatzentwicklung der Hauptwarengruppen bei KAUFHOF in den Jahren 1954 bis 1967 (jeweils in % gegenüber dem Vorjahr)

	Gesamt	Textilien	Hartwaren ¹⁾	Lebensmittel
1955	16,0	16,8	19,7	10,5
1956	19,8	19,2	20,0	22,2
1957	9,7	7,8	15,5	9,2
1958	9,1	6,6	16,9	7,5
1959	15,0	13,8	19,3	12,2
1960	13,2	12,8	15,9	11,8
1961	12,8	12,1	15,3	12,9
1962	10,6	7,9	13,2	14,8
1963	5,0	3,5	4,6	9,2
1964	8,6	4,4	12,4	13,0
1965	13,1	9,2	14,6	17,4
1966	1,7	- 2,4	5,4	4,6
1967	5,6	3,4	4,7	3,8

Quelle:

Geschäftsberichte der KAUFHOF AG 1955 bis 1967

1) Anmerkung: In der Gruppe Hartwaren sind wieder die Bereiche Möbel, Hausrat und verschiedener Bedarf zusammengefaßt.

Insgesamt gesehen scheint die gegenwärtige Sortimentsstruktur nur noch geringen Veränderungen unterworfen zu sein. Es ist anzunehmen, daß die Warengruppen LEBENSMITTEL und HARTWAREN auf Kosten der TEXTILIEN anteilmäßig noch zunehmen werden, ohne daß dabei letztere ihre Rolle als Hauptumsatzträger verlieren werden.

Die Waren- wie auch Kaufhäuser weisen eine unvergleichliche Eigendynamik auf. Ihre Zuwachsraten waren in Deutschland bei allen

Warengruppen in den Jahren 1958 bis 1964 doppelt so hoch wie im übrigen Einzelhandel; in einigen Warengruppen, so z. B. bei den Lebensmitteln, wurden über dreifache Wachstumsraten erzielt. Dies wird in folgender Tabelle deutlich, wo sich die erheblich stärkeren Zuwachsraten in den einzelnen Warenbereichen zeigen:

Tabelle 13

Die Umsatzveränderung nach Warengruppen der Waren- und Kaufhäuser und der sonstigen Einzelhandlungen in der Bundesrepublik vom 1958 - 1964

Gegenstand	Basis 1958	
	Waren- und Kaufhäuser	sonstiger Einzelhandel
Lebensmittel	+ 137	+ 39
Bekleidung	+ 66	+ 47
Hausrat und Wohnbedarf	+ 108	+ 48
Sonstige Waren	+ 94	+ 61
Insgesamt	+ 89	+ 47

Quelle:

TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 483.

III. Schwerpunkte der Sortimentspolitik der Warenhäuser

1. Anhebung des qualitativen und modischen Sortimentsniveaus

Die rasche Expansion der Warenhäuser und die stete Vergrößerung ihres Marktanteiles nach dem Kriege ist hauptsächlich auf die flexible Anpassung der Sortimentspolitik an die Verbrauchswandlungen und strukturellen Umschichtungen der Bevölkerung zurückzuführen. Die Zusammensetzung des Sortiments der Warenhäuser kann somit

letztlich als Spiegelbild dieser Wandlungen angesehen werden. ¹⁾

Wie bereits ausgeführt wurde ²⁾, sind jene strukturellen Bedarfsveränderungen im wesentlichen von der Erhöhung des Haushaltseinkommens hervorgerufen worden. Dabei ergab sich der Trend zu besseren Qualitäten und höheren Preislagen, dem die Warenhäuser schneller und konsequenter als viele andere Vertriebsformen gefolgt sind, wodurch sie sich neue Einkommensgruppen erschließen konnten. ³⁾

Während sich die Warenhäuser bereits zu ihrer Gründungszeit auf die untersten Bedarfsschichten stützten, um vor allem alle gängigen und billigen Warengruppen absetzen zu können, sahen sie auch nach dem zweiten Weltkrieg ihre Chance wiederum darin, sich auf den ungeheueren Nachholbedarf zu konzentrieren und damit in erster Linie dem Massenbedarf Rechnung zu tragen. Als sich allmählich eine Sättigung jenes Bedarfes abzeichnete, ließen sie rasch davon ab, um sich später den verbesserten Einkommensverhältnissen und den damit verbundenen gehobeneren und differenzierten Bedürfnissen der Bevölkerung anzupassen. Längst haben Artikel und Warengruppen, "die von Warenhäusern in früheren Jahren wegen der Schwierigkeit des Geschäftes gemieden worden waren" ⁴⁾, Eingang in deren Sortiment gefunden. Dabei sind Pelzbekleidung, Gold- und Brillantschmuck, hochwertige elektrotechnische Geräte, Filmausrüstungen, luxuriöse

1) vgl. DISCH, W. K. A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, in: Absatzwirtschaft, Schriftenreihe hrsg. von Prof. Dr. C. Kapferer und W. K. A. Disch, Bd. 2, Köln und Opladen 1966, S. 103. Vgl. hierzu ferner WOLL, A.: a. a. O., S. 158 und BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 162.

2) vgl. hierzu die Darlegungen auf S. 63 ff.

3) vgl. WOLL, A.: a. a. O., S. 158.

4) BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 163.

Möbelausstattungen und dergleichen mehr zur Selbstverständlichkeit geworden.¹⁾

Allmählich gelang es dadurch den Warenhäusern, sich von dem ihnen so lange anhaftenden Ruf des billigen und qualitativ geringerwertigen Sortiments zu befreien und damit allmählich in höhere Einkommenschichten vorzustoßen. Wegen dieser Sortimentspolitik können seit einigen Jahren die Warenhäuser nicht mehr als "typische Massenvertriebsformen" bezeichnet werden. Die Anhebung des Qualitäts- und Preisniveaus nahezu aller Warengruppen unter der Devise des "trading up"²⁾ führten dazu, daß die Warenhäuser den Fach- und Spezialgeschäften im Hinblick auf Exklusivität, Vielfalt des Angebots und Luxusausführung zahlreicher Artikel kaum noch nachstehen.

Offensichtlich scheinen die Warenhäuser in einigen Warenbereichen sogar "über die Käuferwünsche hinsichtlich des Niveaus der Waren hinausgegangen zu sein, um von der Bedarfsdeckung zur Bedarfsweckung

1) Als Beispiel für Exklusivangebote mag z. B. der im Jahre 1966 von HORTEN begonnene Versuch gelten, in dem Schmucksortiment nicht nur die längst in Warenhäusern vertretene Industrieware, sondern auch handwerklich gefertigten Schmuck anzubieten. HORTENS Partner für den Absatz dieses "Atelier"-Schmuckprogramms ist die Antoinette-Schmuck AG, die in Zürich ein eigenes Schmuckatelier unterhält. In dem Angebot, das versuchsweise in der Düsseldorfer Filiale getestet und anschließend auf 5 weitere Häuser ausgedehnt wurde, sind Schmuckstücke bis zu einer Preislage von 16.000, -- DM enthalten. Die Hauptumsatzträger befinden sich jedoch zwischen 300, -- bis 700, -- DM und ferner zwischen 1.000, -- und 2.000, -- DM. Neben ausschließlich 18-karätigem Schmuck wurden auch Mineralien für private Sammler angeboten. Daneben erhält auch der Käufer für Brillantschmuck einen Horten-Brillant-Paß. Vgl. o. V.: Horten bietet "Atelier-Schmuck" an, in: Die Welt vom 27. 9. 1966.

2) vgl. o. V.: "Shop-in-the-shop"-Revolution im Handelssortiment, in: Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer zu Bochum, vom 31. Mai 1967, XIV. Jg., Nr. 10.

zu gelangen." ¹⁾ Damit befinden sie sich längst nicht mehr allein in Konkurrenz mit gleichartigen Mitbewerbern, also Großbetrieben des Einzelhandels, sondern sind durch jene Anhebung von Qualität und Preisklassen - bisher eine Domäne des Fachhandels - in dessen Betätigungsfeld eingedrungen.

Um den im Zuge der geschilderten Bedarfsveränderungen entstandenen erhöhten Ansprüchen Rechnung zu tragen und um die Attraktivität und Exklusivität ihres Sortiments herauszustellen, und schließlich nicht zuletzt aus Gründen der Verbesserung ihres "image" führten die Warenhausunternehmen in den letzten Jahren Länderschauen und Sonderveranstaltungen ein, die jeweils unter einem bestimmten Leitthema standen. In rascher Folge und sicherlich unter dem Druck der Konkurrenz gingen die vier größten Warenhauskonzerne sowie NECKERMANN, QUELLE und eine Anzahl von (Textil-) Kaufhäusern zu der Veranstaltung solcher Aktionen über und erzielten damit beachtliche Aufmerksamkeits- und Umsatzerfolge.

Es wurde ferner festgestellt ²⁾, daß sich der Wandel der Bedarfsstruktur nicht nur in dem Trend zu höheren, anspruchsvolleren Qualitäten, sondern auch im Prestige-Denken und wachsenden Modebewußtsein niederschlägt. Das Sortiment der Warenhäuser zeigt beispielhaft, mit welch intensivem Bemühen sie sich dieser Entwicklung angepaßt haben und sich damit auf dem Wege zum "style leader" ³⁾ breiter Verbraucherschichten in Deutschland befinden, wie bereits in den USA, Schweden und der Schweiz der Fall ist.

Diese Tatsache wird durch eine Studie des Instituts für Textilmarktforschung insofern erhärtet, als beispielsweise der Marktanteil der

1) BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 164.

2) vgl. hierzu die Ausführungen auf S. 67.

3) vgl. o. V.: "Shop-in-the-shop"-Revolution im Handelssortiment ..., a.a.O., Nr. 10. Vgl. ferner GROSS, H.: Der Mut zum Neuen im Markt von Morgen, Düsseldorf 1963, S. 207.

Warenhäuser allein in der "Mini-Mode" mit 27 % weit über dem Anteil der Fachgeschäfte mit nur 11 % liegt. Die Sortimentspolitik der Warenhäuser scheint, wie dieses Beispiel zeigt, mit Erfolg darauf abzielen, die jüngeren Verbraucher zwischen 10 und 19 Jahren, die über die beachtliche Kaufkraft von 8 Milliarden DM im Jahr verfügen und bei deren Ausgabenwünsche die Kleidung an der Spitze steht ¹⁾, als Kundenkreis zu erschließen.

Während bereits seit der Mitte der 50er Jahre bei den Warenhäusern Ansätze festzustellen sind, durch Modeschauen für Frauen aller Altersklassen ²⁾ und sogar für Kinder ³⁾ ihr Bemühen um Anpassung des Sortiments an die international modischen Richtlinien den Verbrauchern zu demonstrieren, zeichnen sich erstmalig um 1964 Tendenzen der Zusammenarbeit mit bekannten ausländischen Modeschöpfern ab. So gewannen für die Creation von Exklusiv-Kollektionen 1964 KARSTADT den Pariser Couturier Yorn ⁴⁾, HERTIE den Modeschöpfer Cardin ⁵⁾

-
- 1) vgl. o. V.: Die jungen Verbraucher, in: Handelsblatt vom 29. 11. 1967.
 - 2) vgl. o. V.: Frau Mode zu Gast bei HERTIE, in: Nürnberger Zeitung vom 7. 4. 1964, S. 9.
 - 3) vgl. o. V.: Mädels und Buben als Modekenner, in: Frankfurter Tagespost vom 2. 6. 1964, S. 7.
 - 4) von HORNSTEIN, N.: Schlechte Aussichten für Ausschnitt, Modeschöpfer Yorn im Bayerischen Hof, in: Münchner Merkur vom 21./22. März 1964, S. 15.
 - 5) vgl. o. V.: Haute Couture für jeden Geldbeutel, Cardins karierte Herbst-Creation bei Hertie, in: Textil-Schnell-Report vom 30. 10. 1967. Vgl. ferner o. V.: Kaufhaus Hertie baut Cardin-Boutiques weiter aus, in: Textil-Mitteilungen vom 3. 4. 1965; vgl. ferner o. V.: Leuchtfarbe und Schlangenhaut, Pierre Cardins Frühlingsmodelle, in: Münchner Merkur vom 6. 4. 1966, S. 14. Jene Exklusiv-Modelle werden jeweils nach den Original-Cardin-Modellen und unter Verwendung der französischen Originalstoffe, die importiert werden, von deutschen Konfektionären weitgehend in Handarbeit hergestellt. Das Angebot erstreckt sich in erster Linie über Kleider, Mäntel und Kostüme, wobei die Kostüme den Schwerpunkt bilden.

und KAUFHOF den römischen Couturier Emilio Schubert¹⁾

Obwohl die unteren Preislagen jener Exklusiv-Modelle bereits bei 139, -- DM beginnen, äußert sich der Trend zum höherwertigen Sortiment in den Preisen für Spitzenmodelle, die über 500, -- und 600, -- DM liegen. Um eine gewisse Exklusivität zu sichern, gelangt jedes dieser Couturier-Modelle in nur drei- bis fünfmaliger Ausführung je Filiale (so bei KAUFHOF) in den Verkauf.²⁾ Die Anzahl der Modelle pro vierteljährlicher Saison liegt im Durchschnitt zwischen 20 und 30.

Ein weiteres Beispiel für die "Demokratisierungsbemühungen unter dem Motto: Mode für alle"³⁾ seitens der Warenhäuser wie auch der Großversandgeschäfte ist in den Exklusiv-Kollektionen der "TWIGGY"-Mode zu erblicken, die alle 4 Warenhaus-Konzerne KARSTADT, KAUFHOF, HERTIE und HORTEN, ferner NECKERMANN und C & A seit September 1967 in ihr Sortiment aufnahmen. Mit diesen Exklusivserien für jeden der 6 Großabnehmer berichtet man von 6-stelligen Stückzahlen⁴⁾, die sicherlich auch auf die aktive Preispolitik der genannten Einzelhandelsbetriebe zurückzuführen sind.

1) vgl. o. V.: Erfolg mit Modellkleidern, Schubert-Kollektion wird erweitert, in: Textil-Zeitung vom 26. 9. 1967. Vgl. o. V.: "Modellkleider im Warenhaus", in: Textil-Mitteilungen vom 14. 9. 1967; vgl. ferner o. V.: Schubert exklusiv für Kaufhof, Star-Modeschöpfer als Freund "kleiner Geldbeutel", in: Textil-Report vom 18. 9. 1967; vgl. ferner o. V.: Kaufhof macht Schubert möglich, in: Textilwirtschaft vom 21. 9. 1967.

2) vgl. o. V.: Schubert in Köln, in: Textil-Mitteilungen vom 14. 3. 1968.

3) Vgl. die Ausführungen des Vortrages von Heinz Oestergaard anlässlich der Präsentation seiner Exklusiv-Kollektion für das Großversandhaus Quelle 1967.

4) vgl. o. V.: "Twiggy für alle", in: Textil-Wirtschaft vom 14. 3. 1968. Jene Twiggy-Modelle werden von dem Exklusiv-Lizenznehmer für den EWG-Raum, der Firma London Girl, Koch & Co. in Bremen vertrieben. Dabei wurde die Kapazität so erweitert, daß eine für die Warenhaus-Konzerne so bedeutsame kurzfristige Nachdisposition grundsätzlich möglich ist und darüber hinaus eine Exklusiv-Kollektion von Twiggy-Kleidern für den Fachhandel kreiert werden konnte.

Angesichts dieser Entwicklung war es nur eine Frage der Zeit, bis die einzelnen Warenhäuser nacheinander in rascher Folge von der "Boutique-Welle" erfaßt wurden. Neben den Boutiquen unter dem Namen ihrer Exklusiv-Modeschöpfer, z. B. "Emilio Schuberth-Boutique" bei KAUFHOF, "Cardin-Boutique" bei HERTIE, errichteten die Warenhäuser im Zeichen ihrer modeorientierten Sortimentspolitik ferner "mini-", "Carnaby-", "Beat-" und "Twiggy-Shops", um nur einige zu nennen.¹⁾ Dabei ist eine Spezialisierung auf die jüngere Generation offensichtlich; eine Gliederung des Textilsortiments nach der Altersstruktur wie Teens und Twens zeichnet sich in zunehmendem Maße ab. Die verstärkte Ausrichtung des Textilsortiments nach modischen Richtlinien und die damit verbundene Errichtung von Boutiquen ist in gewissem Sinn mit der wachsenden Spezialisierung der Sortimente und der konsequenten Verfolgung des "shop-in-the-shop"-Prinzips identisch, auf die später noch detailliert eingegangen werden soll.

In jüngster Zeit sind bei den Warenhäusern Tendenzen festzustellen, die der neuesten Richtung, nämlich Modeangebote unter dem Gesichtspunkt von Bedarfszusammenhängen Rechnung tragen. In der konsequenten Verfolgung des "set-Gedankens" und des "total-look", also einer Präsentation von modisch und farblich aufeinander abgestimmten DOB- und HaKa-Angeboten einschließlich deren Accessoires wie z. B. Handtaschen, Schirme, Schuhe, Foulards usw., hat das Düsseldorfer Haus der HORTEN GmbH diesen bisher neuen Gedanken

1) So errichtete beispielsweise KAUFHOF in Köln einen "Beat-Shop" von rund 1.000 qm, HORTEN in Nürnberg einen "Beat-Shop" im Carnaby-Stil und die KARSTADT AG während ihrer Sonderaktion "Junge Mode 1967" sogenannte "Carnaby-Street-Shops" in mehreren Häusern gleichzeitig, die später in "gemäßigter" Form zu einem ständigen Shop-in-the-shop für junge Mode werden sollen. Sowohl bei KAUFHOF und HORTEN als auch bei KARSTADT wurden zusätzliche Attraktionen wie etwa eine Schallplatten-, Kosmetik- und Getränke-Bar geboten. Vgl. dazu: o. V.: "Beat-Shop" im Kaufhof, in: Handelsblatt vom 16. 1. 1968; ferner o. V.: "Hortens erster Beat-Shop", in: Textil-Wirtschaft vom 6. 4. 1967 und o. V.: Karstadt im Zeichen der Carnaby-Street, in: Textil-Wirtschaft vom 23. 2. 1967.

aufgegriffen. ¹⁾ Ähnlich hat KAUFHOF unter Einrichtung einer eigenen "Modeberatungs-Abteilung" und unter den Schlagworten einer "totalen" modischen Linie und einer "totalen Silhouette" jenen neuen Weg der modischen Abstimmung aller Accessoires aufeinander beschritten. Konsequenterweise werden damit grundlegende Veränderungen in der Einkaufspolitik notwendig. ²⁾

Die Umsatzentwicklung scheint der Sortimentspolitik der Warenhäuser, sich in zunehmendem Maße auf modische Textilwaren zu konzentrieren, Recht zu geben. Trotz konjunkturell bedingter Kaufzurückhaltung im Jahr 1967 sind also auch Ausnahmen festzustellen. "Dort nämlich, wo den Verbrauchern etwas Neues, Anderes und Begehrtes angeboten wird, floriert der Handel noch. Die Schock-Farben-Mode ist dafür das beste Beispiel. Wer hier rechtzeitig das richtige Angebot hatte, kann mit dem bisherigen Verlauf des Jahres 1967 zufrieden sein". ³⁾

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Anpassung an die Bedarfsveränderungen zweierlei Entwicklungen auslöste. Einmal fanden

-
- 1) vgl. o. V.: HORTEN probiert mit "set"- und "total-look", in: Textil-Wirtschaft vom 3. 8. 1967.
 - 2) vgl. o. V.: Warenhaus und Mode, in: Textil-Wirtschaft vom 26. 10. 1967. Anstelle des bisher alleinigen Einkaufs jeder Abteilung müssen die Einkäufer auch die anderen Warengruppen im Hinblick auf Bedarfsbereiche überblicken.
 - 3) OSEL, W.: Wenn die Verbraucher müde werden, in: Handelsblatt vom 16. 5. 1967, Nr. 92, S. 13; vgl. ferner OSEL, W.: Alle Chancen genutzt?, in: Karstadt-Magazin Heft 1, 1968, S. 11. "Die schockfarbene Mini-Mode unter dem Stichwort "Carnaby-Street" war eine Marketing-Leistung des Handels, genauer gesagt, einiger fortschrittlicher Handelsunternehmen Mitten in eine DOB-Flaute hinein wurde hier der Umsatz angekurbelt. Eine neue Mode mit neuen Akzenten in Form und Farbe zu durchaus erschwinglichen Preisen wurde so attraktiv präsentiert, daß die an und für sich mit Bekleidung wohlversorgten Bundesbürger zugriffen. Eine Marktlücke war erkannt, ein Markt gemacht, und wer dabei war, der konnte Umsätze machen."

Güter höherer und anspruchsvollerer Qualität und des individuellen Geschmacks Eingang in das Sortiment der Warenhäuser, die gleichzeitig dessen Niveau beachtlich steigerten und sich damit der erhöhten Kaufkraft der Bevölkerung annäherten. Zum anderen zeichnet sich eine zunehmende Spezialisierung von Warengruppen z. B. im modischen Bereich ab, die die Einrichtung eigener Abteilungen mit Fachgeschäftsscharakter (Boutiquen, "shop-in-the-shops") und die Tendenz zur bedarfsgruppenorientierten Sortimentsgestaltung auslösten, um auch in höhere Einkommensschichten vorzudringen und neue Käuferschichten (z. B. die jüngere Generation) zu erschließen. "Es ist also insgesamt durchaus ein Trend nach oben festzustellen, der voraussichtlich auch weiterhin anhalten wird, da der Kunde in steigendem Maße qualitativ hochwertigere, geschmackvollere und modischere Ware zu kaufen wünscht als früher".¹⁾

Nicht zuletzt ist diese Entwicklung auf das Geltungsbedürfnis des einzelnen Verbrauchers zurückzuführen, auf Grund dessen er in erster Linie zum Nachahmungsverbrauch für hochwertige Konsumwaren tendiert, wodurch in gewissem Sinne auch ein Wandel in der Einkommensverwendung bewirkt wird.²⁾

Selbstverständlich hat sich der Einfluß der Mode nicht nur auf den Textilbereich, sondern auch auf das Hartwarensortiment ausgewirkt. Von diesen Warengruppen haben sich modisch bedingte Veränderungen besonders augenfällig bei Möbeln, Hausrat, Einrichtungsgegenständen und technischen Geräten hinsichtlich ihrer Formgestaltung niederschlagen.

1) BRANDT, S.: a.a.O., S. 31

2) vgl. BERGLER, G.: Das Risiko der künstlichen Veralterung in der modernen Absatzwirtschaft, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 8. Jg. (1962), S. 1 - 31.

2. Tendenz zur Ausdehnung der horizontalen Sortimentsstruktur

Neben der Aufwertung des Sortiments durch höherpreisige Waren und anspruchsvollere Qualitäten als Anpassung an die Bedarfsverschiebungen ist die "Ausweitung des Sortiments, eine größere Auswahl, eine größere Streuung in den Preisstufen für eine bestimmte Ware" erforderlich, "da der kaufkräftigere Kunde ... auf ein möglichst vollständiges Sortiment Wert legt." ¹⁾ Damit wird offensichtlich, daß die Entwicklung der Sortimentsbildung bei den Warenhäusern sowohl in einer Ausweitung als auch Vertiefung des Warenangebots bestehen mußte.

Da die Spezialisierung, also Vertiefung des Sortiments insofern mit besonderen Risiken behaftet ist, als hier bei einem eventuell möglichen Bedarfswandel die Möglichkeiten einer entsprechenden Sortiments-Umstrukturierung innerhalb des spezialisierten Sortiments sehr gering sind, scheinen die Warenhäuser unter Betonung der universalistischen Tendenz in der Sortimentsgestaltung jenen Spezialisierungsrisiken zunächst (zwischen 1950 bis 1960) aus dem Wege gegangen zu sein. Der Vorteil der betriebspolitischen Elastizität beim Universal Sortiment gegenüber dem spezialisierten Warenangebot ist darin zu erblicken, daß "das Mehrbranchen-Geschäft bei Nachfrageverschiebungen keine generelle Änderung des Sortiments vorzunehmen braucht, sondern sich durch Ausbau oder Abbau vorhandener Sortimentsteile den neuen Gegebenheiten anzupassen vermag." ²⁾

In diesem Zusammenhang weist GÜMBEL darauf hin, daß die Vermeidung des Spezialisierungsrisikos gerade bei Mehrbranchen-Geschäften,

1) SANDIG, C.: a.a.O., S. 230.

2) GÜMBEL, R.: Sortimentspolitik ..., a.a.O., S. 160. GÜMBEL befaßt sich sehr eingehend mit der Bestimmung des Rahmensortiments unter Berücksichtigung der Art des betriebspolitischen Risikos. Vgl. GÜMBEL, R.: Sortimentspolitik ..., a.a.O., S. 159 ff.

wie z. B. beim Warenhaus, vielfach von dem Entstehen eines anderen Risikos begleitet wird. Für jene Großbetriebe, die auf die Erfassung breiter Nachfrageschichten ausgerichtet sind und die "bewußt eine Einkaufsstätte für die breite Masse sein wollen", entsteht die Gefahr, "als Einkaufsstätte der minderbemittelten Schichten deklasiert zu werden, vor allem bei steigendem Wohlstand." ¹⁾ Dieser Gefahr haben jedoch KARSTADT, KAUFHOF und HERTIE konsequent entgegengewirkt, indem sie mit ihren Kleinpreis-Töchtern bewußt eine Vertriebsform mit Betonung eines Sortiments der unteren Preisklassen schufen. Davon heben sich die Warenhäuser selbst mit einem bewußt höherwertigen und qualitativ unvergleichbaren Sortimentsniveau ab. ²⁾

Als weiterer Gesichtspunkt für die horizontale Ausdehnung der Sortimentsstruktur kommt das Bestreben in Betracht, dem Motto "Alles unter einem Dach" soweit als möglich gerecht zu werden. Die Betonung liegt dabei in der Kürze und Bequemlichkeit des Einkaufs, da sich der Käufer infolge des allumfassenden Sortiments den Einkaufsweg in mehrere Geschäfte erspart. Neben dem Anreiz zu Impulskäufen ergibt sich bei einem Universalsortiment ferner zweifellos eine größere Möglichkeit der Ausgleichskalkulation, da auf Grund der Vielzahl von Warengruppen leichter eine Verteilung der Ausgleichsnehmer und -träger erfolgen kann.

In diesem Zusammenhang muß auch die Hereinnahme von Lebens- und Genußmitteln in die Sortimente der Warenhäuser gesehen werden, die um 1909 erstmalig in Erscheinung treten. ³⁾ Durch das Angebot von Gütern des täglichen Bedarfs gelang es den Warenhaus-Gesellschaften, auch Käufer in ihre Häuser zu bringen, die dort gewöhnlich

1) GÜMBEL, R.: Sortimentspolitik ..., a.a.O., S. 160.

2) vgl. derselbe: Sortimentspolitik ..., a.a.O., S. 160.

3) vgl. HIRSCH, J.: Der moderne Handel ..., a.a.O., S. 241.

nur ihren aperiodischen Bedarf deckten. Dieser Grundsatz blieb bis heute erhalten; die Lebensmittelabteilungen erreichten einen erheblichen Umsatzanteil von durchschnittlich 20 % und stehen hinsichtlich ihres Sortimentsniveaus und der Auswahlmöglichkeiten den Delikatessgeschäften kaum mehr nach.

Seit den 50er Jahren gliederten die Warenhäuser nacheinander all jene Bedarfsarten an, die in den Mittelpunkt des Verbraucherinteresses gelangten. Diese Ausweitung ihres Angebots bezog sich dabei nicht nur auf bestehende Sortimente, sondern erfaßte auch völlig neue Artikelgruppen. Deutlich ist dabei eine Orientierung vom fach- zum bedarfsbezogenen Sortiment erkennbar. So wurde im Laufe der letzten Jahre die Warengruppe des "do-it-yourself"-Bedarfs erweitert, Pelzbekleidung, Autozubehör, der umfassende Freizeitbedarf bis hin zu dem Sortiment von Sportartikeln, ein breites Angebot an Einrichtungsgegenständen, ferner Foto- und Optikbedarf und schließlich eine reiche Auswahl von Geschenkartikeln in die Sortimente der Warenhäuser aufgenommen.

Ein Beispiel für die Tendenz der Warenhäuser, auch ihnen sonst nicht adäquate Sortimente anzugliedern, liefert das Bestreben der KARSTADT AG, neuerdings in den Drogeriebereich einzudringen. Inzwischen wurden bereits in 39 Filialen eigene Fachdrogerien eingerichtet.¹⁾ Nicht zuletzt könnte hier das Motiv im Hintergrund stehen, nach der etwaigen Aufhebung der Preisbindung eine eigene aktive Preispolitik auch bei Drogeriebedarf verfolgen zu können.

Bei der Beurteilung der gegenwärtigen Warenhaussortimente ergibt sich insgesamt gesehen das Bild eines repräsentativen Querschnitts nahezu aller auf dem Markt befindlichen Angebote an Konsumgütern,

1) vgl. o. V.: Karstadt will Drogist werden, in: Blick durch die Wirtschaft Nr. 20, vom 24. 1. 1968, S. 1.

die für Befriedigung des normalen Verbraucherbedarfs in Betracht kommen.¹⁾ Darunter fällt auch das breite Angebot an Dienstleistungen, das ebenfalls, wie bereits ausgeführt wurde, in einer ständigen Ausweitung begriffen ist.

Im Gegensatz zu den Versandhäusern, anhand deren Kataloge die Entwicklung der Sortimentserweiterung durch die Artikelanzahl exakt festzustellen ist, sind von den Warenhäusern nur in sehr beschränktem Umfang detaillierte Zahlen bekannt.²⁾ Auch die veröffentlichten Umsatzanteile der einzelnen Warengruppen lassen keinen genauen Schluß über die Artikelanzahl innerhalb dieser Warengruppen zu. Die Gefahr einer falschen Schlußfolgerung liegt ferner darin, daß die Anzahl der geführten Artikel in jedem Fall von der zur Verfügung stehenden Verkaufsfläche des jeweiligen Hauses abhängig ist. Insofern lassen sich nur annähernde Durchschnittswerte ermitteln.

Während nach Untersuchungen von SCHREITERER³⁾ die Warenhäuser der Bundesrepublik im Jahre 1952 durchschnittlich etwa 21.500, 1953 ca. 35.000, 1956 rund 37.000 und 1958 etwa 40.000 Artikel in ihren Sortimenten führten, haben sich diese entsprechend der Anpassung an die differenzierten Wünsche der Verbraucher inzwischen mehr als verdoppelt. So kann bei einer Verkaufsfläche von ca. 10.000 qm - eine Verkaufsfläche, was heute als Minimum für repräsentative Warenhausbauten angesehen werden muß - ein Sortiment von durchschnittlich 60 bis 80.000 Artikel zugrunde gelegt werden. In dieser Artikelzahl sind nicht die verschiedenen Farben und Muster - also Sorten - ent-

-
- 1) Somit erübrigt sich auch eine detaillierte Aufgliederung aller im Warenhaus-Sortiment enthaltenen Warengruppen und Artikel. Sie würde nur eine umfassende Aufzählung aller dem Verbraucher dargebotenen Konsumgüter ergeben.
 - 2) In den Geschäfts- und Presseberichten werden seit Jahren nur die Umsatzanteile der einzelnen Warengruppen exakt veröffentlicht. Lediglich bei der Eröffnung von neuen Häusern wird gelegentlich die Artikelzahl in bezug auf die Verkaufsfläche bekanntgegeben.
 - 3) vgl. SCHREITERER, G.: Lager- und Sortimentsgestaltung in neuer Sicht, Blätter für Genossenschaftswesen vom 25. 10. 1960, zitiert bei BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 232.

halten; somit kann von einem durchschnittlichen Sortiment mit zusätzlich etwa 20.000 Sorten ausgegangen werden.¹⁾ Die maximale Artikelzahl scheint bei ca. 100.000, also rund 125.000 Sorten zu liegen, was eine Verkaufsfläche von etwa 16.000 bis 20.000 qm erfordert.²⁾

Vergleichsweise sei die Artikelzahl von Sears Roebuck genannt, dem größten US-Versandhaus, inzwischen auch größten Warenhaus-Konzern der Vereinigten Staaten, die bei ca. 180.000 liegt. Zum weiteren Vergleich sei die Zahl der Artikel der Kleinpreisgeschäfte am Beispiel der neuesten Veröffentlichungen der zur KARSTADT AG gehörigen KEPA genannt, die mit rund 7.500 angegeben wird.³⁾

Von den Tendenzen zur Ausweitung der Sortimente wurden in erheblichem Maße auch die Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser erfaßt. Während das Textil- und Bekleidungs Sortiment der Warenhäuser seit den 50er Jahren anteilmäßig rückläufig ist - obwohl es nach wie vor

-
- 1) Die zugrundegelegten Zahlen entstammen folgenden Veröffentlichungen: o. V.: Horten baut "Muster-Warenhäuser", in: Textil-Mitteilungen vom 3. 4. 1965; ferner o. V.: Kaufhof in Hannover, in: Handelsblatt vom 7. 11. 1967. Hier werden zwischen 60.000 bis 80.000 Artikel auf 10.500 qm Verkaufsfläche angeboten; vgl. ferner o. V.: Neues Horten-Haus in Schweinfurt, in: Blick durch die Wirtschaft vom 9. 10. 1964; o. V.: Merkur in Osnabrück heißt jetzt Horten, in: Textil-Wirtschaft Nr. 43 vom 27. 10. 1964; o. V.: Mit Karstadt-Haus in Hamburg-Bramfeld beginnt neue Standort-Konzeption, in: Textil-Wirtschaft vom 15. 2. 1968; o. V.: Goldener Schnitt im Kaufhof Dortmund, in: Textil-Mitteilungen vom 3. 10. 1967; ferner o. V.: Karstadt schloß erste Bauphase Wiesbaden ab, in: Textil-Wirtschaft vom 28. 9. 1967.
 - 2) vgl. dazu o. V.: Erstes Kaufhof-Haus im Norden, in: Textil-Mitteilungen vom 17./18. 11. 1967. "Nach Angaben von Geschäftsführer Drescher waren am Eröffnungstag fast 100.000 Artikel (ohne Farben und Größen) auf Lager, was zur Zeit der maximalen Kaufhof-Lagerhaltung eines Hauses und einem Lagerwert von 23 Mio DM entspricht."
 - 3) vgl. o. V.: Kepa setzt auf ausgefeilte Sortimente, in: Textil-Wirtschaft vom 11. 1. 1968.

den Sortimentsschwerpunkt darstellt - hat sich der Lebensmittelumsatz der 4 Großkonzerne einschließlich deren Kleinpreisunternehmen Kepa und Kaufhalle während der Jahre 1950 bis 1963 nahezu verzehnfacht.¹⁾ Die Steigerung ist nicht zuletzt auf die starke Förderung der Lebensmittelsortimente seitens der genannten Unternehmen zurückzuführen. Heute gehört eine Lebensmittelabteilung zu den selbstständlichen Einrichtungen eines jeden Warenhauses.

Analog zu der Ausdehnung der übrigen Warengruppen hat sich auch hier eine Ausweitung vollzogen. Die Berechnung von Durchschnittswerten ergibt, daß sich bei den Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser eine durchschnittliche Zahl von 6.000 Artikeln bei einer durchschnittlichen Verkaufsfläche von ca. 1.000 qm eingeschrieben zu haben scheint.²⁾

3) Vertiefung der vertikalen Sortimentsstruktur durch Spezialisierung bestimmter Warengruppen

In den Ausführungen wurde wiederholt zum Ausdruck gebracht, daß die strukturellen Bedarfsveränderungen eine Anhebung des Sortimentsniveaus und eine Sortimentsausweitung hervorriefen, um der Vielfalt der Verbraucherwünsche Rechnung zu tragen. Mit dieser Entwicklung

1) vgl. IFO-Schnelldienst, Berichte zur Wirtschaftslage, 18. Jg., Nr. 30/31 vom 23. 7. 1965, S. A 5.

2) Diese Angaben stützen sich auf folgende Veröffentlichungen:
o. V.: Merkur in Osnabrück heißt jetzt Horten, in: Textil-Wirtschaft Nr. 43 vom 27. 10. 1964; ferner o. V.: Kaufhof in Hannover, in Handelsblatt vom 7. 11. 1967; o. V.: Über 200 Käsesorten bei Kaufhof in Wuppertal-Barmen, in: Handelsblatt vom 4. 3. 1964, S. 5. Es muß darauf hingewiesen werden, daß die Angaben über die Artikelzahl unter Umständen nicht exakt sind, da häufig in der Praxis die Abgrenzung zwischen Artikel und Sorte nicht beachtet wird. Es besteht damit die Möglichkeit, daß in jenen 6.000 Artikeln auch eine erhebliche Anzahl Sorten enthalten ist.

ging gleichzeitig eine Vertiefung des Sortiments einher, die als Anpassung an die differenzierten und gehobeneren Bedürfnisse der Konsumenten und unter dem Gesichtspunkt des "trading up" gesehen werden muß. Im Gegensatz zu der Sortimentsausweitung, die die horizontale Ausdehnung des Sortiments im Hinblick auf die Anzahl der geführten Warengruppen betrifft, sei in Anlehnung an die vorhergehenden Ausführungen die Sortimentstiefe als die Vielzahl der Ausführungen (nach Größe, Form, Dessin, Farbe, Preis usw.) der jeweiligen Artikel innerhalb einer Warengruppe umrissen. ¹⁾

Um neue Käuferschichten zu erschließen, die früher ihren Bedürfnissen entsprechend in den Warenhäusern nicht die gewünschte Auswahl vorfanden, ganz abgesehen von deren lange Zeit vorherrschendem Image einer Einkaufsstätte zur Deckung des Massenbedarfs, erkannten die Warenhäuser klar, daß neben einer Sortimentsausweitung die andere Konsequenz in der Spezialisierung bestimmter Warengruppen lag. Damit brachen die Warenhäuser in die bisherige Domäne des Fachhandels ein, nicht zuletzt unter dem Zwang, sich von den neuen Vertriebsformen wie Discount- und Verbrauchermärkten deutlich abzuheben. ²⁾

Seit Mitte der 50er Jahre führten jene Spezialisierungstendenzen zu der Bildung "eigenständiger Spezialabteilungen" innerhalb des umfassenden Universalsortiments. Die Intensivierung der Sortimentstiefe und der Zug zum Fachgeschäft erreichten im Jahre 1964 einen Höhepunkt, als diese Entwicklung zur Ausgliederung von Spezialsortimenten führte, die auf Grund ihrer Eigengewichtigkeit und ihres Warencharakters verselbständigungsfähig waren. Optisch schlägt sich diese Ausgliederung in dem Prinzip "Fachgeschäft im Warenhaus" oder in dem "shop-in-the-shop"-Prinzip nieder.

1) Vgl. dazu die Ausführungen über "Begriff und Wesen des Warensortiments".

2) vgl. dazu die Ausführungen von Dr. Wohlfahrt, Hauptgeschäftsführer des Kölner Einzelhandels-Verbandes in einem Interview mit Textil-Wirtschaft, in: Textil-Wirtschaft vom 23. 3. 1967.

Es ist festzustellen, daß seit 1964 alle Warenhausgesellschaften in der Bundesrepublik einschließlich den Warenhäusern der Großversandgeschäfte sei es bei Umbauten, Neuerrichtungen von Häusern oder innerhalb bestehender Häuser konsequent zu dieser Ausgliederung von Spezialsortimenten nach dem "shop-in-the-shop"-Prinzip übergegangen sind. ¹⁾ Dabei scheint das Textilsortiment bevorzugt im Vordergrund zu stehen. Zwar ist nach Angaben der KAUFHOF-Zentraleinkaufsleitung ein abschließendes Urteil über die Umsatzkraft der "shops" noch nicht möglich, doch sind vor allem im DOB-Bereich, abgesehen von der erhöhten Attraktionswirkung, "schöne Ansätze zu Mehrumsätzen" zu erkennen. ²⁾

Jene Spezialisierung ist nicht an bestimmte Warengruppen gebunden, sondern grundsätzlich in allen Warenbereichen durchführbar. Derartige "Abteilungen mit Fachgeschäftscharakter" entwickelten sich u. a. in den Bedarfsbereichen für Herren-, Damen- und Kinderbekleidung, ferner bei Tabak- und Raucherbedarf, Kosmetik- und Parfümeriebedarf, Schallplatten, Sport- und Freizeitbedarf, Autozubehör und Geschenkartikel,

1) So sind z. B. in der neueröffneten Kaufhof-Filiale in Dortmund sämtliche Abteilungen nach dem "shop-in-the-shop"-Prinzip eingerichtet worden, desgleichen das Kaufhof-Haus in Gelsenkirchen. Vgl. hierzu o. V.: Goldener Schnitt im Kaufhof Dortmund, in: Textil-Mitteilungen vom 3. 10. 1967. Vgl. ferner o. V.: "shop-in-the-shop", Kaufhof-Neubau in Gelsenkirchen, in: Textil-Zeitung vom 10. 6. 1967; o. V.: Horten baut Muster-Warenhaus, in: Textil-Mitteilungen vom 3. 4. 1965; o. V.: Hortens Wabenfassade auch in Wattenscheid, in: Textil-Zeitung vom 3. 11. 1966; o. V.: Kaufhof experimentiert mit "shop-in-the-shop", in: Textil-Wirtschaft vom 29. 9. 1966; o. V.: Kleiner Laden im großen Laden, in: Textil-Zeitung vom 30. 8. 1966; o. V.: "Komfortabler Rahmen für die Begegnung mit dem Kunden", Hortens neue Ideenpalette - eine attraktive Verwirklichung des "shop-in-the-shop"-Systems, in: Textil-Report vom 23. 10. 1967.

2) vgl. hierzu die Ausführungen der KAUFHOF-Zentraleinkaufsleitung anlässlich der Eröffnung ihres Hauses in Hagen (Westfalen), veröffentlicht in: o. V.: Kaufhof-Fassade hatte Premiere, in: Textil-Zeitung vom 1. 6. 1967.

Spielwaren, Lederwaren, Teppiche und Hauseinrichtung.¹⁾ Die Unbegrenztheit der Möglichkeiten wird daran offensichtlich.

Besonders bemerkenswert hat sich die Spezialisierung in den Lebensmittelsortimenten vollzogen. So bietet beispielsweise das Düsseldorfer HORTEN-Haus unter anderem Hummer und Fische in einem 1.000-Liter-Becken, exotische Früchte und Spezialgewürze für "Hobby-Köche" an.²⁾ Die KAUFHOF-Filiale in Wuppertal-Barmen führte bereits 1964 in ihrem Lebensmittelsortiment allein 160 Wurst- und 200 verschiedene Käsesorten.³⁾

Aus Gründen einer klaren Differenzierung sei darauf verwiesen, daß in der Praxis und bei zahlreichen Presseveröffentlichungen das "shop-in-the-shop"-Prinzip häufig sowohl im Zusammenhang mit Sortimentsvertiefung als auch mit der Ausrichtung nach Bedarfsbündeln genannt wird, ohne klar abzugrenzen. Das "shop-in-the-shop"-Prinzip unter dem Gesichtspunkt der Vertiefung von Sortimenten im dargelegten Sinne bezieht sich dagegen ausschließlich auf die Spezialisierung innerhalb einer Warengruppe und entspricht damit dem Sortimentscharakter des klassischen Fach- und Spezialgeschäfts. Zwar stellen Spezialabteilungen mit einem Warenangebot nach Bedarfszusammenhängen (Bedarfsbündeln) streng genommen auch "shops" in the shop - nämlich dem Warenhaus - dar, tendieren jedoch nach der Struktur ihres Sortiments eindeutig zur Boutique und sollen deshalb im anschließenden Kapitel über Tendenzen der Sortimentsbildung unter dem

1) Vgl. dazu die Presseveröffentlichungen auf S. 123, Zitat 1.

2) vgl. o. V.: Fachgeschäft im Warenhaus, in: Blick durch die Wirtschaft vom 28. 3. 1966.

3) vgl. o. V.: Über 200 Käsesorten im KAUFHOF Wuppertal-Barmen, in: Handelsblatt vom 4. 3. 1964, S. 5.

Gesichtspunkt von Bedarfszusammenhängen behandelt werden. ¹⁾

Jene Spezialisierung der Sortimente wird auch durch die Verwendung besonderer Dekorationen und technischer Mittel optisch verstärkt, um beim Kunden noch mehr den Eindruck eines Fachgeschäftes zu erwecken. Im Zuge der Tendenz zum "Einrichtungswettbewerb" neben der Sortiments- und Preiskonkurrenz werden sowohl Farbgebung, Teppichboden-Auslegung als auch die Verwendung besonderer Holzarten und Beleuchtungseffekte häufig auch der Einrichtungsstil dem Charakter und der Exklusivität der jeweiligen Warengruppe angepaßt. ²⁾

Die KAUFHOF-Filiale in Mönchen-Gladbach hat optisch sogar eine Gliederung in zwei Preis- und damit Kundengruppen erreicht, indem sie die niedrigpreisige Ware vornehmlich auf sogenannten "Wühltischen" im Erdgeschoß, die höherwertigen Qualitäten und oberen Preislagen dagegen in "Fachabteilungen" in den übrigen Geschoßen anbietet.

Die zunehmende Spezialisierung verschiedener Warengruppen hat

1) vgl. dazu BEHRENS, K. Ch.: Versuch einer Systematisierung ..., a. a. O., S. 137 und 138. Obgleich zwischen den einzelnen Betriebsformen "relative" Unterschiede bestehen, so liegt ein Wesensmerkmal der Spezial- und Fachgeschäfte in engen und tiefen Sortimenten. Wenn dieser "relative" Charakter zwar einen gewissen Spielraum insofern zuläßt, als SPEZIALGESCHÄFTE sehr enge und sehr tiefe, FACHGESCHÄFTE dagegen ein "relativ" weites und weniger tiefes Angebot führen, so stammen die Artikel jedoch stets aus einer Warengruppe, niemals von verschiedenen Warengruppen wie beim Boutique.

2) vgl. o. V.: Kleiner Laden im großen Laden, in: Textil-Mitteilungen vom 30. 8. 1966. Hier wird berichtet, daß die KAUFHOF AG in ihrem Kölner Haus z. B. die Herrenabteilung in "seriösem Stil" eingerichtet und dabei eine dunkeleichenfarbige Tafelung aus Naturholz mit Pferdestichen verwendet hat. Zu dem dunklen Braun kontrastiert der olivfarbige Bodenbelag und die in gleicher Farbe gehaltene Bespannung der Säulen. Die Sitzgelegenheiten wurden in altdeutschem Stil gewählt. Die sportliche Herrenabteilung dagegen wurde mit einer weißen Holztäfelung versehen.

in jüngster Zeit diese, in den USA und Frankreich seit längerem in ähnlicher Weise praktizierten Form des Franchise-Systems auch in Deutschland als Experiment in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. Es handelt sich dabei um die Vermietung von Abteilungen durch die Warenhäuser an Markenartikel-Hersteller, die auf eigene Rechnung, mit eigenem Personal und gegen Umsatzmiete bzw. der Garantie einer pauschalen Mindestmiete den Verkauf und die Werbung ihrer Produkte in eigener Regie übernehmen. Verwandte Formen dieser Art des Franchise-Systems, die "rack-jobber" und Gemeinschaftswarenhäuser ¹⁾ sind seit längerer Zeit bekannt.

Während sich die Zusammenarbeit mit Parfümerie- und Kosmetikfirmen sowie Reisebüros und Friseur-Salons seit längerer Zeit bewährt hat, unternahm die KAUFHOF-Filiale Dortmund erste Versuche des Abteilungsmietsystems mit der Firma Triumph, indem sie einen gesonderten "Triumph-Shop" einrichtete. ²⁾ In Hannover startete KAUFHOF ferner ein Experiment mit der Salamander-AG, Kornwestheim, die für das gesamte Schuhsortiment dieses Hauses verantwortlich ist, also neben eigenen Produkten ein umfassendes Schuhsortiment aller Sparten und Preisklassen anbietet. ³⁾

Obleich es sich hierbei vorläufig um einen Test handelt, scheinen sich für die künftige Entwicklung einer Kooperation zwischen Handel und Industrie gute Möglichkeiten abzuzeichnen. Die Vorteile für die Warenhäuser liegen auf der Hand: Der Mieter ist in der Regel für das Personal und Sortiment verantwortlich, muß eine Umsatzmiete entrichten, zumindest aber für eine pauschale Mindestmiete garantieren.

1) vgl. TIETZ, B.: Mit dem Handel unter einem Dach, in: die absatzwirtschaft, 1. Septemerausgabe 1967, S. 885. Vgl. hierzu ferner TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel ..., a. a. O., S. 595.

2) vgl. o. V.: KAUFHOF forciert Absatz mit starken Markenfabrikanten, in: Textil-Wirtschaft vom 28. 9. 1967.

3) vgl. hierzu o. V.: Kaufhof vermietet Schuh-Abteilung, in: Handelsblatt, Nr. 214 vom 6. 11. 1967. Vgl. ferner o. V.: Salamander-Verkauf in Kaufhof-Warenhäusern, in: FAZ vom 20. 6. 1967.

Darüber hinaus verpflichtet sich der Mieter, eigene Werbekampagnen durchzuführen und das Dekorationsmaterial selbst zu liefern. Nur in wenigen Fällen - je nach Marktstärke des Mieters - beteiligt sich auch der Vermieter finanziell an der Durchführung von Werbemaßnahmen. Seit einiger Zeit betreiben auch die Firmen Rosenthal und WMF eigene Abteilungen auf Kommissionärbasis nach dem Abteilungs-mietsystem.¹⁾

Es muß ferner hervorgehoben werden, daß sich die Sortimentsvertiefung dabei nicht nur in einer Variation der Größen, Farben, Ausführungen, Formen und Dessins, sondern auch in den Preisabstufungen gleichartiger Artikel vollzog. Damit gelang es den Warenhäusern, neben der Erschließung höherer Einkommensschichten durch ihr "trading-up" auch die breiten Käuferschichten mit Hilfe der unteren Preisklassen zu erfassen. Im übrigen sei darauf hingewiesen, daß sich für jene Vertiefung der Sortimente und das "shop-in-the-shop"-Prinzip Parallelen sowohl in artverwandten Großbetrieben des Einzelhandels wie Versandhäusern und Kaufhäusern²⁾, als auch in anderen europäischen Ländern, so etwa in Belgien und Schweden³⁾, abzeichnen.

4. Ausrichtung des Sortiments nach Bedarfszusammenhängen

Neben der Sortimentsvertiefung und der damit verbundenen Schaffung zahlreicher eigenständiger "Spezialabteilungen" zeichnet sich in

-
- 1) vgl. o. V.: "Warenhäuser vermieten Verkaufsflächen", in: Handelsblatt vom 30. 10. 1967.
 - 2) Hier müssen insbesondere die Warenhäuser der Versandgeschäfte NECKERMANN und QUELLE, von den Kaufhäusern vor allem C & A hervorgehoben werden. Vgl. o. V.: C & A eröffnet 6. Berliner Haus, in: Handelsblatt vom 18. 9. 1967; vgl. ferner o. V.: Es war Ruhe vor dem Sturm, C & A schwimmt auf der shop-Welle, in: Textil-Wirtschaft vom 6. 4. 1967.
 - 3) vgl. hierzu o. V.: The shop-in-the-shop, in: Textil-Zeitung vom 1. 6. 1967; vgl. ferner o. V.: Auch bei Innovation in Brüssel "shop-in-the-shop", in: Textil-Wirtschaft vom 15. 9. 1966.

jüngster Zeit deutlich ein Trend zu der optischen Ausgliederung von Sortimenten nach Bedarfszusammenhängen bzw. Bedarfsbündeln ab. Im Gegensatz zur Sortimentsvertiefung, die die Variation der Artikel innerhalb einer Warengruppe betrifft, handelt es sich bei jener Orientierung nach Bedarfsbündeln um eine Zusammenstellung von Artikeln, die ihrem Wesen nach untereinander in einem bestimmten Zusammenhang stehen. Die Artikel des bedarfsorientierten Angebots setzen sich dabei meist aus verschiedenen Warengruppen zusammen.

Jene neue Richtung der Sortimentszusammenstellung scheint sich ausnahmslos in allen Warenhäusern durchgesetzt zu haben; bildhaft kommt diese Entwicklung in der Errichtung der bereits erwähnten Boutiquen zum Ausdruck. Es sei an die Beispiele der Couturier-Boutiquen und der zahllosen, sich auf der Beat- und Mini-Welle bewegenden "Carnaby-", "Mini-", "Beat-" und Twiggy-Shops erinnert, die unter dem Gesichtspunkt des "total-look" und "set"-Gedankens komplette Kleidervorschläge einschließlich der modisch darauf abgestimmten Accessoires präsentieren. Beispielhaft sei diese Tendenz am "Muster-Warenhaus" der HORTEN GmbH in Düsseldorf wiederholt, deren Damenboutique "Miß H" von hochmodischen Kostümen, Mänteln, Kleidern bis zu den dazu gehörigen Accessoires, wie Handtaschen, Schirme, Schuhe usw. enthält. Das Gegenstück dazu ist die Herrenboutique "Der Herrenausstatter", die neben Modellkonfektionen auch Krawatten, Manschettenknöpfe, Gürtel und unter anderem Geschenkartikel im Angebot präsentiert.

Vornehmlich zeichnet sich die Bedarfsorientierung bei den deutschen Warenhäusern im Textilbereich ab; offensichtlich steht dabei das Bemühen im Vordergrund, die jüngere Bevölkerungsschicht als Käuferkreis zu erschließen.

Während sich in der Bundesrepublik diese neue Art der Warenpräsentation erst allmählich durchzusetzen scheint, liefert GLOBUS in Zürich

als erstes Warenhaus Europas das Beispiel für eine konsequente Gliederung des Sortiments nach Bedarfszusammenhängen durch alle Warengruppen hindurch. Das Warenhaus GLOBUS, das sich selbst als "modernstes Warenhaus Europas", als "fashion leader" und "jugendliches, bewegliches Haus"¹⁾ bezeichnet, bricht mit dieser Art der Warengliederung "endgültig aus einer über 100jährigen Warenhaus-tradition aus".²⁾

GLOBUS geht in seiner Konzeption davon aus, daß der Verbraucher die Ware "in der Koordination und aus dem Zusammenhang seiner Erlebnisse"³⁾ gebraucht. Der Ansatzpunkt liegt demnach in den Erlebnisbereichen des Käufers, an denen sich die Gliederung des Angebots nach Bedarfszusammenhängen orientierte. Gleichzeitig glaubt man, eine bessere Transparenz und harmonischere Gewichtung und Abstimmung der Sortimente aufeinander erzielt zu haben.⁴⁾ Kategorisch lehnt GLOBUS die traditionelle Gliederung des Sortiments nach Warengruppen bzw. Warenbereichen ab. "Es gibt hier keine Lederwarenabteilung und keine Glaswarenabteilung mehr. Dagegen findet der Kunde einen "Badezimmer-Shop" oder eine Boutique "Alles für den gedeckten Tisch", wo es nicht nur Bauerngeschirre oder Bestecke, sondern auch alles vom Tischtuch bis zum dazu passenden Kerzenschimmer gibt ...".⁵⁾

Die Gliederung des Sortiments nach Bedarfs- und Erlebniszusammenhängen bewog GLOBUS zu einer Strukturierung des Hauses nach

1) vgl. hierzu die anlässlich der Eröffnung des Warenhauses GLOBUS am 14. 9. 1967 veröffentlichten Sonderdrucke, insbesondere Nr. 4.200, S. 1.

2) vgl. KAUFMANN, P.: Ideen, Pläne und ihre Verwirklichung, in: Schweizerische Handelszeitung vom 12. 10. 1967.

3) derselbe: Ideen ..., a.a.O.

4) derselbe: Ideen ..., a.a.O.

5) vgl. hierzu Sonderdruck des Warenhauses GLOBUS ..., a.a.O., Nr. 4.200, S. 2

sogenannten "Erlebnisbezirken". So erscheint jede Etage des Hauses als ein für sich eigenständiger "Erlebnisbezirk", der ganz seinem Charakter entsprechend gestaltet wurde. So wurde beispielsweise die im Miniaturstil errichtete "Kinderstadt" in der Dimension von Liliputanern gehalten, in den Freizeitbereichen wurde versucht, "harte Männlichkeit" spüren zu lassen. Im einzelnen entstanden bei GLOBUS in Zürich folgende 7 Erlebnisbereiche: ¹⁾

im Basement: die Welt des Feinschmeckers ("delicatessa")

im Parterre: die Welt der Schönheit, der Neuheiten
und der "petits riens" ("Varia")

im 1. Stock: die Welt der Frau ("Madame")

im 2. Stock: die Welt des Mannes ("Monsieur")

im 3. Stock: die Welt der häuslichen Betätigung
("Belménagement")

im 4. Stock: die Welt des Wohnens ("Intérieur")

im 5. Stock: die Welt des Kindes ("Kinderland")

Die Betonung des Einkaufserlebnisses steht bei GLOBUS zweifellos im Mittelpunkt. Ein System variabler Einrichtungsmöglichkeiten, die eine vollkommene und flexible Umgestaltung des Verkaufsraumes in kürzester Zeit gestattet, versetzt GLOBUS jederzeit in die Lage, neue Ideen zu verwirklichen oder sich an kurzfristige Verbrauchswandlungen rasch anzupassen.

Wenngleich einige Fachleute das Experiment von GLOBUS skeptisch beurteilen und Umsatzergebnisse (Umsatz pro qm) wie bei vergleichbaren Häusern in der Bundesrepublik bezweifeln, so muß dennoch der Mut und die Konsequenz von GLOBUS bewundert werden. Sicherlich werden hiervon zahlreiche Impulse für andere Warenhausunternehmen

1) vgl. hierzu GLOBUS-Sonderdruck vom 14. 9. 1967, Nr. 4.300, S. 1. Vgl. dazu ferner o. V.: "Im Globus erleben Kunden sich sieben Mal neu", in: Textil-Wirtschaft vom 14. 9. 1967.

ausgehen. Bereits ein Monat nach der Eröffnung von GLOBUS wurde anlässlich der Einweihung der HORTEN-Filiale in Ulm betont, daß nicht auf nüchterne Bedarfsdeckung, sondern auf die Vermittlung von "Einkaufserlebnissen" Wert gelegt würde.¹⁾

Es wird sich zeigen, ob in Zukunft die Warenhäuser konsequent eine Ausrichtung des gesamten Sortiments nach Bedarfszusammenhängen ähnlich GLOBUS vornehmen werden. Vermutlich wird ein derartig bedarfsorientiertes Angebot auf einzelne Warengruppen beschränkt bleiben und mit der weiteren Spezialisierung anderer Bedarfsbereiche einhergehen. Dagegen ist mit Sicherheit anzunehmen, daß der Gedanke des "Einkaufserlebnisses" durch noch aufwendigere Warenpräsentation und noch größere Attraktivität des Angebots immer mehr in den Vordergrund treten wird.

5. Markenpolitik

Durch die rasche Expansion der Warenhäuser und die ständige Vergrößerung ihres Marktanteiles haben die von ihnen entwickelten Handelsmarken in Konkurrenz zu den Herstellermarken der Produktionsunternehmen eine besondere Bedeutung erlangt. Das starke Vordringen der Handelsmarken kann als "eine der markantesten Erscheinungen im Rahmen der teilweise revolutionären Wandlungen in unserer Absatzwirtschaft" bezeichnet werden.²⁾ Damit stehen jene Marken, manchmal auch als

1) vgl. hierzu o. V.: Komfortabler Rahmen für die Begegnung mit dem Kunden, in: Textil-Report vom 23. 10. 1967.

2) BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 256 mit dem Hinweis auf WEISS, E. B.: The coming battle with the giant retailers advertised brands, Doyle Dane Bernbach, Inc., New York. Vgl. ferner LUTZ, H.: Die Handelsmarke in der Bundesrepublik, in: Der Markenartikel 27. Jg., 1965, Heft 5, S. 253; DISCH, W. K. A.: Der Groß- und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 77 f.

Eigenmarken des Handels oder Hausmarken ¹⁾ bezeichnet, den Herstellermarken gegenüber, die als Ausdruck der besonderen Markenpolitik und Leistung eines Produktionsunternehmens in dem Absatzsystem des Markenartikels ihre Vollendung fanden.

Folgende Gründe bewogen die Warenhausunternehmen ähnlich anderen Großbetriebsformen des Handels vor allem zur Schaffung eigener Handelsmarken:

- a) Die rasche Ausdehnung und die Erfolge der Warenhäuser seit ihren Anfängen sind hauptsächlich auf deren elastische Sortiments- und Preispolitik zurückzuführen, die somit als Grundelement ihrer Absatzpolitik bezeichnet werden können. Da mit den Herstellermarken, insbesondere dem Markenartikel häufig die vertikale Preisbindung verbunden ist, sahen sich die Warenhäuser in der Ausübung ihrer unabhängigen und aktiven Preis- und Markenpolitik stark eingeschränkt. Um eine autonome Kalkulation und Preisbildung betreiben und um eine von ihren Lieferanten und Konkurrenten unabhängige Marktstrategie entfalten zu können ²⁾, mußten die Warenhäuser konsequenterweise dazu übergehen, eigene Marken zu schaffen, die ihnen die notwendige und vollkommene Flexibilität in der Anpassung an sich wandelnde Marktverhältnisse gestattete.
- b) Um ihre besondere Leistungsfähigkeit herauszustellen, Durch die Gegenüberstellung von eigenen Marken (Handelsmarken) und vergleichbaren Markenartikeln wird die besondere Leistungsfähigkeit der Warenhäuser optisch in hervorragendem Maße zur Geltung gebracht, da erstere auf Grund der höheren Einkaufskapazität vorteilhafter eingekauft und im Hinblick auf die geringere Handelsspanne auch zu einem günstigen Verkaufspreis angeboten werden können.

1) Der Begriff HAUSMARKE wird entsprechend der Terminologie von BERGLER nur im Zusammenhang mit einem begrenzten Absatzradius gebraucht (z. B. Eigenmarke einer Apotheke). Dagegen bezieht sich der Begriff HANDELSMARKE auf einen überregionalen Absatz, wie sie beim Filialsystem der Warenhäuser beispielhaft Anwendung findet.

2) vgl. LUTZ, H.: Die Zukunft des Markenartikels, in: Industriekurier vom 30. 5. 1967, S. 7.

- c) Der verschärfte Wettbewerb durch Bildung neuer Vertriebsformen (Verbrauchermärkte, C. & C.) und die Konzentrationstendenzen im Groß- und Einzelhandel (Filialbetriebe, Konsumgenossenschaften, Einkaufsgenossenschaften, freiwillige Ketten, Versandhandel) förderte ganz allgemein die Entwicklung eigener Handelsmarken, um sich von bestehenden Herstellermarken und Eigenmarken anderer Handelsunternehmen abzuheben "und über die Markentreue eine "Händler-treue", eine Bindung des Konsumenten an die Gruppe und damit gleichzeitig einen Konkurrenzschutz zu erreichen." ¹⁾
- d) Die neu entstandenen Betriebsformen des Handels, wie Verbrauchermärkte bzw. Diskonthäuser sehen ihre Existenz- und Expansionsmöglichkeiten hauptsächlich in einer aggressiven Preispolitik, um neben den übrigen Großbetriebsformen bestehen zu können. Die gezielte Herausstellung von Markenartikeln und die in manchen Fällen bewußte Durchbrechung der Preisbindung scheint ihnen ein beliebtes Mittel zur Demonstration ihrer Leistungsfähigkeit zu sein. Um nicht lokal all jenen aggressiven Preiskämpfen im Hinblick auf Markenartikel ausgesetzt zu sein, haben die Warenhäuser unter starker werblicher Unterstützung eigene Marken entwickelt.

Der Hauptgrund für die Schaffung von Handelsmarken durch die Warenhäuser ist zweifellos in der Einschränkung ihrer aktiven Preispolitik durch die meist mit dem Markenartikel verbundene vertikale Preisbindung zu suchen. Die Feststellung wird durch die Tatsache erhärtet, daß die Warenhäuser in ihrem Streben nach Anhebung des Sortimentsniveaus sehr gerne Markenartikel in ihr Sortiment aufnehmen, sobald deren Preisbindung aufgehoben wurde.

Während sich in früheren Jahren Handelsmarken weitgehend auf Stapelwaren und Schüttgüter beschränkten ²⁾, sind sie heute bereits in sämtlichen Warengruppen der Warenhauassortimente vertreten. Es ist

1) vgl. hierzu auch KAPFERER, C. und DISCH, W. K. A.: Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, in: Kompendium der Absatzwirtschaft, Bd. 2, Köln und Opladen 1967, S. 74.

2) vgl. dieselben: Absatzwirtschaftliche Produktpolitik ..., a.a.O., S. 74.

anzunehmen, daß Handelsmarken künftig auch in bisher für sie noch unbedeutende Warengruppen vordringen werden.¹⁾ WEISS ist sogar der Auffassung, daß sich in Zukunft nicht so sehr der Wettbewerb der Markenartikel-Hersteller untereinander, als vielmehr zwischen Hersteller- und Handelsmarke verschärfen werde.²⁾ Denn die Handelsmarken begnügen sich nicht mehr damit, die Lücken auszufüllen, die die Herstellermarken freilassen, sondern treten immer mehr in die direkte Konkurrenz zu den Herstellermarken.³⁾

Die Entwicklung eigener Handelsmarken war nicht an die Notwendigkeit der Eigenproduktion gebunden; die Warenhäuser konnten weiterhin an ihrer flexiblen Beschaffungspolitik festhalten und die Eigenproduktion vermeiden. Vielmehr wußten sie die zunehmende Tendenz zur Produktdifferenzierung seitens der Produktionsbetriebe zu nutzen, die auf derart potente Abnehmer nicht gerne verzichten wollten und den Warenhäusern damit die Möglichkeit zur Ausübung unabhängiger Preis- und Markenpolitik ermöglichte.

Daneben gibt es eine Reihe anderer Gründe, die für die Lieferung von Handelsmarken seitens der Produktionsbetriebe, ja sogar zahlreicher klassischer Markenartikel-Hersteller, maßgebend waren:⁴⁾

- a) Die Aufnahme von Handelsmarken in das Produktionsprogramm garantiert dem Hersteller bei ungenutzten Kapazitäten eine gewisse Kapazitätsauslastung und damit eine Degression der Stückkosten, auch für dessen Herstellermarken.

1) vgl. LUTZ, H.: Die Zukunft des Markenartikels ..., a.a.O., S. 7.

2) vgl. WEISS, E. B.: a.a.O., S. 57 ff. Vgl. ferner zur wachsenden Bedeutung der Handelsmarken in den USA: o. V.: Kein Respekt vor Traditionen, in: Der Markenartikel, 27. Jg. 1965, Heft 12, S. 858 f.

3) vgl. EITEL, K.: a.a.O., S. 203.

4) vgl. hierzu auch DISCH, W. K. A.: Der Groß- und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 75. Vgl. ferner LUTZ, H.: Die Zukunft des Markenartikels ..., a.a.O., S. 7 und BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 256 und 257.

- b) Die hohe Einkaufskapazität der Warenhäuser und somit hohen Stückzahlen garantieren den Produzenten neben der genannten Stückkostensenkung ein zusätzliches Umsatzvolumen.
- c) Viele kleinere Betriebe erhalten durch jene großen Aufträge, abgesehen von der kaufmännischen und technischen Hilfestellung bei der Produktentwicklung durch die Warenhaus-Einkäufer, oftmals erst die Grundlage zur Produktion eigener Herstellermarken.
- d) Manche Markenartikelunternehmen können aus konkurrenzwirtschaftlichen Überlegungen zu der Aufnahme von Handelsmarken in das Produktionsprogramm gezwungen werden, um dieses Geschäft nicht anderen Mitbewerbern zu überlassen.
- e) Schließlich begünstigt die Zunahme von Importen durch die fortschreitende Liberalisierung des Außenhandels die Produktion von Handelsmarken. Ausländische Unternehmen, die aus Mangel an Erfahrung oder Kapital in fremde Märkte nicht einzudringen vermögen, erhalten hier, ohne eigene Initiative entfalten zu müssen, die Möglichkeit, einen Teil ihrer Produktion absetzen zu können.

Vielfach wird die Ansicht vertreten, der Qualitätsunterschied zwischen Hersteller- und Handelsmarke sei offensichtlich und der Markenartikel als "Qualitätsartikel" rechtfertige einen der höheren Qualität entsprechenden, höheren Preis. ¹⁾ Die Marktentwicklung zeigt jedoch, daß jene Behauptungen mehr und mehr der Grundlage entbehren. Längst ist eine Angleichung der Qualitäten der auf dem Markt befindlichen Güter erfolgt, was durch das Schlagwort "Egalisierung der Qualitäten" ²⁾ deutlich zum Ausdruck gebracht wird.

1) vgl. LUTZ, H.: Die Zukunft des Markenartikels ..., a. a. O., S. 7.

2) vgl. BATZER, E. - LAUMER, H.: a. a. O., S. 254.

Die für den Markenartikel charakteristischen Wesensmerkmale¹⁾ gelten mit Ausnahme der Ubiquität ebenso für die Handelsmarke. Markierung des Produktes, gleichbleibende Qualität und Quantität, Werbung und Verkehrsgeltung und schließlich die Verpackung sind auch für die Handelsmarke zum unerläßlichen Bestandteil geworden; es fand lediglich eine Verlagerung der Qualitätsgarantie vom Hersteller auf den Händler statt. Der Verbraucher stellt grundsätzlich die gleichen Anforderungen an die Handelsmarke, ganz abgesehen davon, daß ihm auf Grund der Vielfalt der ihm angebotenen Marken häufig gar nicht der Unterschied zwischen Hersteller- und Handelsmarke bekannt ist.²⁾

-
- 1) Zu den Wesensmerkmalen des MARKENARTIKELS gehören: Markierung durch Warenzeichen oder Ausstattung, gleichbleibende Quantität, gleichbleibende oder verbesserte Qualität, Markenartikel-Werbung und somit Verkehrsgeltung, gleichbleibende Aufmachung und Verpackung, größerer Absatzraum (Ubiquität) und vertikale Preisbindung. Dabei ist nicht unbestritten, ob die vertikale Preisbindung noch unbedingt als Wesensmerkmal des Markenartikels anzusehen ist. Zu Begriff und Wesen des Markenartikels sei auf folgende Autoren verwiesen: BERGLER, G.: Markenartikel, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Jg. 1961, Bd. 7, S. 128 ff.; derselbe: Der Markenartikel im Rahmen der industriellen Absatzwirtschaft, in: Marktwirtschaft in: Wirtschaftswissenschaft, Nürnberg 1939, S. 275; derselbe: Gestaltwandel des Markenartikels, in: Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung ..., a.a.O., MELLEROWICZ, K.: Markenartikel, 2. Aufl., München und Berlin 1963; HAX, H.: Vertikale Preisbindung in der Markenartikel-Industrie, Köln und Opladen 1961. RÖPER, B.: Die vertikale Preisbindung bei Markenartikeln, Tübingen 1955.
 - 2) Auf Grund des starken Vordringens der von den Großbetrieben des Handels geschaffenen Handelsmarken wird angesichts der Markenvielfalt der Überblick für den Verbraucher immer schwieriger. Die Eigenmarken des Handels unterscheiden sich kaum mehr von den Herstellermarken. Diese "Markenschwemme" hat die ursprüngliche Aufgabe des Markenartikels, als hervorstechendes Gütezeichen eine besondere Markttransparenz zu vermitteln, mehr und mehr aufgehoben. Dadurch hat die vielzitierte Markentreue der Konsumenten in den letzten Jahren stark an Bedeutung verloren. Vgl. hierzu auch: BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 255 und 256; SCHEELE, W.: Verkaufsaktive Preis- und Rabattpolitik, München 1968, S. 319. Vgl. ferner Berichtsteil A (Sozialpsychologie) über das "Verhalten des Verbrauchers", durchgeführt von der Intermarket, Düsseldorf 1959, S. 77. Bei der Untersuchung stellte sich heraus, daß 64 % der Befragten überhaupt kein Unterschied zwischen Hersteller- und Handelsmarke bekannt war.

Die Warenhäuser sowie die übrigen Großbetriebe des Einzelhandels haben bei der Schaffung ihrer Handelsmarken diesen Anforderungen Rechnung getragen; sie waren sich ferner bewußt, daß die Handelsmarke unter verkaufstechnischem Aspekt sogar "mehr Überlegungen und Anstrengungen verlangt, als die Herstellermarke" ¹⁾, da sie sich selbst mit der Ware identifizieren. Die Gefahr für die Warenhäuser liegt im besonderen darin, daß die Enttäuschung über die Qualität auch nur eines Produktes sofort einen Rückschluß auf das gesamte, also ca. 80. bis 100.000 Artikel umfassende Sortiment zulassen und den Verlust eines Kunden für immer zur Folge haben könnte. Nicht zuletzt sorgen eigene Testinstitute, sogenannte Qualitätsprüfstellen der Warenhäuser dafür, daß die von der Einkaufsleitung gesetzten Qualitätsanforderungen ständig überprüft werden.

Durch das Bemühen um ein hohes Qualitätsniveau ihrer Handelsmarken in Verbindung mit der allgemeinen Anhebung des Sortimentsniveaus gelang es den Warenhäusern, bei den Konsumenten eine Verlagerung vom Preis- zum Qualitätsbewußtsein und damit ein ausgeprägtes Markenbewußtsein hervorzurufen. Damit konnten die Warenhäuser über ihre Handelsmarken ein eigenes Qualitätsimage aufbauen und dadurch eine noch stärkere Bindung der Kunden an sich erreichen. Es bleibt somit festzuhalten, daß "die Angleichung vieler Erzeugnisse in Qualität und Aufmachung bei zunehmender Gütervielfalt und die zunehmende Bedeutung vor allem der Großbetriebe und der Zusammenschlußformen des Handels deren Namen für die Konsumenten gleichbedeutend sind mit Leistung und guter Qualität" ²⁾, der Handelsmarke zum Durchbruch verholfen hat.

Bei den untersuchten Warenhausgesellschaften einschließlich den Warenhäusern der beiden Großversandhäuser NECKERMANN und

1) BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 255.

2) dieselben: a.a.O., S. 255.

QUELLE sind Handelsmarken in allen Warengruppen vertreten. Es verwundert dabei nicht, daß die Handelsmarken der Versandunternehmen, die auch in deren Warenhäusern angeboten werden, einen weitaus größeren Bekanntheitsgrad aufweisen als die vergleichbaren Marken der 4 größten Warenhäuser der Bundesrepublik, was zweifellos auf die überaus breite akquisitorische Wirkung durch die Kataloge in Millionenauflagen zurückzuführen ist.

Von den zahlreichen Handelsmarken der Warenhäuser seien nur die wichtigsten genannt: So bietet die KAUFHOF AG Elektrogeräte und Haushaltswaren hauptsächlich unter der Marke "Blauring", einige Artikel ihres Textilsortiments unter dem Namen "Präzentra" an, KARSTADT vertreibt unter der Marke "Alka" - eine Abkürzung für Althoff und Karstadt - hauptsächlich Haushaltsgeräte und Strümpfe und verwendet für einige Bekleidungsartikel den Namen "Idealsitz". Bei HERTIE findet sich die als Kurzform für den Namen Georg Karg gewählte Marke "Geka" sowohl bei Hart- als auch Textilwaren. HORTEN wählte für Artikel einiger Warengruppen die Bezeichnung "Adina" neben rund 30 anderen Namen für Eigenmarken. Dagegen ist in neuerer Zeit die Forcierung des Eigennamens HORTEN in allen Warenbereichen zu beobachten. Neben der Bezeichnung der Damenboutique als "Miß H", eine Abkürzung für den Namen HORTEN, wird dieser neuerdings auch ausnahmslos für den gesamten Hartwarenbereich verwendet. Daneben werden zahlreiche Einzelartikel unter verschiedenen Namen vertrieben. So bietet KAUFHOF unter anderem seine Uhren unter den Handelsmarken "Fama" und "Civis", Schmuckwaren unter dem Namen "Madeleine" und Staubsauger und einige andere Haushaltsgeräte unter "Hausmeister" an; im Textilbereich finden sich ferner die Marken "Brabant" und "Josi"; "Reporter" wurde für Fotoartikel und schließlich "Rosita" für Süßwaren gewählt. ¹⁾

1) vgl. dazu auch BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 258 ff.

Die konsequenteste Verfolgung einer Eigenmarkenpolitik ist bei den beiden bedeutendsten Universalversandhäusern NECKERMANN und QUELLE zu beobachten. Die Entwicklung eigener Handelsmarken beispielsweise auf dem technischen Sektor fällt ihnen insofern leichter, als hier im Gegensatz zu den Warenhäusern eine weitaus größere Einkaufskapazität vorhanden ist und sie somit auf Grund günstigerer Einkaufspreise auch eine beweglichere Markenpolitik im Hinblick auf Qualitäts- und Preisabstufungen verfolgen können. Um das Einkaufsvolumen zu veranschaulichen sei bemerkt, daß das Versandhaus QUELLE beispielsweise mit Elektro-Großgeräten allein mehr umsetzt, als alle 4 Warenhaus-Konzerne zusammen.¹⁾

Bei den Warenhäusern erst in Ansätzen sichtbar, bezieht sich die Markenbezeichnung der Versandhäuser nicht auf einzelne Artikel, sondern meist auf ganze Artikelgruppen. Während früher noch häufig deren Eigennamen in Verbindung oder in abgeleiteter Form mit dem Markennamen identisch war, zeichnet sich heute die Tendenz ab, zu neutralen Markennamen überzugehen, um bewußt einer möglichen Assoziation des Produktes mit dem den Versandhäusern teilweise noch anhaftenden Image einer Massenvertriebsform für billige Waren aus dem Wege zu gehen.

Es erhebt sich die Frage, ob nicht die Vielfalt von Markennamen bei einigen der Warenhausunternehmen (z. B. KAUFHOF) zu einer gewissen Unübersichtlichkeit für den Verbraucher führt. Dagegen erscheint die Herausstellung einer Marke für sämtliche Produkte, wie z. B. bei HORTEN, oder zumindest eine Gliederung des Sortiments in Gruppen von Haupteigenmarken, wie etwa eine Dreiteilung nach Textilien, Hartwaren und Luxusartikeln, besser geeignet, ein ausgeprägtes Markenbewußtsein und eine intensive Werbewirkung hervorzurufen.

1) Persönliche Firmenauskunft.

Neben den Handelsmarken sind vereinzelt auch Markenartikel in den Sortimenten der Warenhäuser zu finden. Zwar sind die Warenhäuser - wie dargelegt wurde - infolge der Einengung ihrer unabhängigen Preis- und Marktpolitik grundsätzlich nicht sonderlich daran interessiert, preisgebundene Markenartikel zu führen. Werden sie dennoch aufgenommen, so geschieht dies einmal zur Anhebung und Aufwertung des Sortimentsniveaus, zum anderen kann der hohe Bekanntheitsgrad und die große Beliebtheit eines Markenartikels dazu zwingen, ihn ins Sortiment aufzunehmen und schließlich soll dadurch bewußt der Preisunterschied zwischen Markenartikeln und Eigenmarken herausgestellt werden.

Der Anteil der Handelsmarken am gesamten Einzelhandelsumsatz ist ständig im Wachsen begriffen, jedoch bei den einzelnen Branchen unterschiedlich hoch. Während die Bedeutung der Handelsmarken im Textilbereich mit 5 % relativ gering ist, liegt ihr Anteil in anderen Warengruppen, z. B. bei Hartwaren, erheblich höher.¹⁾ Bei den deutschen Warenhausunternehmen ist im Gegensatz zu den Universalversandgeschäften der Anteil der Handelsmarken bei den Elektro-Großgeräten auffallend gering. In einem beachtlichen Ausmaß sind sogar preisgebundene Markenartikel im Angebot enthalten. Ein Vergleich mit dem größten Versand- und Warenhausunternehmen Amerikas, SEARS ROEBUCK, zeigt, daß auf Grund des Qualitätsimage, das SEARS im Laufe der Jahre systematisch aufgebaut hat, 95 % des Umsatzes mit eigenen Handelsmarken getätigt wird.²⁾

Es sei schließlich darauf hingewiesen, daß die in naher Zukunft mögliche Aufhebung der vertikalen Preisbindung eine völlig neue Konzeption der Markenpolitik bei den Warenhäusern hervorrufen könnte.

1) vgl. LUTZ, H.: Die Handelsmarke in der Bundesrepublik ..., a. a. O., S. 254 ff.

2) vgl. GERARDI, A.: Der Versandhausberater 1965, S. 250.

Dabei wären hauptsächlich zwei Alternativen denkbar:

Entweder die Warenhäuser nehmen die nun völlig frei kalkulierbaren Markenartikel unter Vernachlässigung eigener Handelsmarken in ihr Sortiment auf, um durch aktive Preispolitik mit den Mitbewerbern zu konkurrieren oder sie intensivieren weiterhin die Entwicklung eigener Handelsmarken und verstärken deren Marktgeltung und Qualitätsimage, um einen wirksamen Gegenpol zu den Markenartikeln zu schaffen. Die Wahl der zweiten Alternative erscheint wahrscheinlicher, da hier die Warenhäuser nicht Gefahr laufen, in eine loss-leader-Politik z. B. gegenüber Verbrauchermärkten und Diskont-Häusern eintreten zu müssen, die zwangsläufig bei verschärfter Wettbewerbssituation zu Verlustkalkulationen führen würde.

6. Kompensatorischer Ausgleich von Absatzschwankungen

Angesichts der Breite des Sortiments der Warenhäuser als repräsentativer Querschnitt nahezu aller auf dem Markt angebotenen Konsumgüter, sind darin zwangsläufig auch Warengruppen enthalten, die bestimmten Absatzschwankungen unterworfen sind. Von den grundsätzlich möglichen Arten von Absatzschwankungen, die nach MELLEROWICZ¹⁾ in Konjunktur-, Saison-, Monats-, Wochen- und Tagesschwankungen unterschieden werden können, stehen die Saisonschwankungen für sortimentspolitische Überlegungen der Warenhäuser zweifellos im Vordergrund.

Auf Grund des breiten Sortiments ist das "Spezialisierungsrisiko" für die Warenhäuser weitgehend ausgeschaltet. Mit dem Universal-sortiment sind sie jederzeit in der Lage, sich an Absatzschwankungen

1) vgl. MELLEROWICZ, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre ..., a.a.O., Bd. 3, S. 177 f. Vgl. ferner GRUNDBAUM, H.: Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik, Berlin 1928.

elastisch anzupassen; dabei bieten sich in der Hauptsache zwei Möglichkeiten an:

- a) eine Umgewichtung des Sortiments entsprechend der Saison und
- b) eine Variation der Kalkulation der betroffenen Artikel.

Bei dem Warenangebot der Warenhäuser, das letztlich als Integration zahlreicher Spezialsortimente betrachtet werden kann, vollzieht sich jene Umgewichtung durch unterschiedliche Betonung von "Branchenbereichen" mit kompensatorischem Nachfrageverlauf, also durch Ausdehnung und Vertiefung bzw. Einschränkung von Teilbereichen des saisonabhängigen Sortiments. So werden die der jeweiligen Saison entsprechenden Warengruppen stark erweitert und vertieft, andere dagegen in ihrer Artikelanzahl stark beschränkt, ausgewechselt oder überhaupt für den Verlauf einer Saison herausgenommen.

Dies wird an dem klassischen Beispiel der Spielwaren, Freizeit- und Sportartikel deutlich. Erstere werden in der Frühjahrs/Sommer-Saison in ihrem Artikelbestand stark beschränkt, um zugunsten des umfassenden Bedarfs der Freizeit- und Sommersportartikel Verkaufsfläche abzutreten. In der Wintersaison dagegen werden diese Artikel mit Ausnahme des Wintersportbedarfs erheblich zugunsten des Spielwarensortiments abgebaut. Neben dieser saisonbedingten Umgewichtung der Sortimentsteile, die sich optisch in der Umstrukturierung der Verkaufsflächen vollzieht, kann der Ausgleich von Absatzschwankungen so erfolgen, daß bestimmte Warengruppen lediglich in ihrem Artikelbestand ausgewechselt werden, ohne daß es dabei einer Sortimentsausdehnung oder Umgewichtung bedarf.¹⁾

Besondere Schwierigkeiten saisonabhängiger Sortimente liegen in der

1) So werden z. B. zu Beginn der Wintersaison Sommermäntel gegen Wintermäntel ausgewechselt.

Wahl des rechten Anlaufzeitpunktes mit der entsprechenden Lagerpolitik und den rechtzeitigen und vollständigen Ausverkauf der Saisonartikel, um Restbestände zu vermeiden.¹⁾ Dies trifft insbesondere für modisch abhängige Waren zu, die trotz großangelegter Sonderverkäufe (Sommer- oder Winter-Schlußverkäufe) und Preisreduktionen ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr nachgefragt werden.

Neben den genannten Absatzschwankungen saisonaler Art, deren Ausgleich durch sortimentspolitische Maßnahmen langfristig in Absatzplänen festgelegt wird, gibt es eine Reihe von Einflußfaktoren, die zum Teil erhebliche Absatzschwankungen verursachen können. Da sie auf Grund ihrer Unbestimmbarkeit nicht vorausgesehen und im Absatzplan nicht berücksichtigt werden können, sind sie sortimentspolitisch kaum beeinflussbar und fast nur durch preis- und werbepolitische Aktionen auszugleichen.

An erster Stelle sind hier die von wirtschaftlichen und politischen Ereignissen hervorgerufenen Konjunkturschwankungen zu nennen, von denen erhebliche Einflüsse auf die Nachfrage ausgehen. Ferner ist nachgewiesen, daß Einflüsse des Wetters²⁾ einen nicht unbedeutenden Unsicherheitsfaktor darstellen und so den kontinuierlichen Absatzverlauf wetter- und damit auch urlaubsabhängiger Artikel zu beeinflussen vermögen. Davon sind aber nicht nur die Warengruppen des Freizeit- und Urlaubsbedarfs, sondern auch Artikel des Textil- und Hartwarenbereichs wie z. B. Kühlschränke betroffen. Ähnliche Absatzschwankungen werden ferner durch kurzfristig auftretende

1) vgl. hierzu GISSINGER, L.: Methoden der betrieblichen Sortimentspolitik, insbesondere in Kauf- und Warenhäusern, Dissertation Berlin 1964, S. 35.

2) vgl. KORNMAN, U.: Absatzplanung eines Versandhauses unter besonderer Berücksichtigung der Zusammenarbeit von Industrie und Handel, in: Absatzplanung in der Praxis, hrsg. von E. Gutenberg, Wiesbaden 1962, S. 183.

Modeerscheinungen hervorgerufen, die im Gegensatz zu früher in immer kürzeren Intervallen in Erscheinung treten.¹⁾

Während Absatzschwankungen, die durch Einflüsse des Wetters oder Konjunkturveränderungen bedingt sind, selten durch sortimentspolitische, jedoch durch preis- und werbepolitische Maßnahmen aufgefangen werden können, sind kurzfristige Modeschwankungen nur durch rasche sortimentspolitische Aktionen auszugleichen. Einige Konfektionäre haben hierin ihre Chance erkannt und entsprechend den Wünschen der Warenhaus-Konzerne eine reaktionsschnelle Produktion zur Verwirklichung der "Sofort-Mode" aufgebaut. Dabei soll es sich um Lieferzeiten von nur einigen Wochen handeln.²⁾ Hierin liegt übrigens ein entscheidender Vorteil der Warenhäuser gegenüber ihren Hauptkonkurrenten, den Versandgeschäften. Während diese für die Dauer ihrer Kataloglaufzeit relativ starr (in der Regel 6 Monate) an ihr Angebot gebunden sind, sind die Warenhäuser durch kurzfristige Dispositionen in der Lage, sich schneller und flexibler jenen Modeschwankungen anzupassen.³⁾

IV. Einflüsse des Sortiments auf die Bedienungsform⁴⁾

Der immer schärfere Wettbewerb innerhalb des Einzelhandels im

1) vgl. hierzu BERGLER, G.: Verbraucher- und Verbrauchswandlungen ..., a.a.O., S. 118.

2) So z. B. die Firma London Girl, Koch & Co., die Exklusiv-Lizentnehmer für den EWG-Raum für Twiggy-Bekleidung ist. Vgl. o. V.: Twiggy für Alle, in: Textil-Wirtschaft vom 14. 3. 1968.

3) Auf die Anwendung des Kompensationsprinzips mit Hilfe des kalkulatorischen Ausgleichs soll im Abschnitt über Preispolitik eingegangen werden.

4) In der Literatur herrscht keine einheitliche Terminologie hinsichtlich dieses Begriffs. So spricht z. B. TIETZ in diesem Zusammenhang von Bedienungsform, Bedienungsprinzip und Bedienungssystem (vgl. TIETZ B.: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 356 ff.), SCHÄFER von Bedienungsverfahren (vgl. SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ..., a.a.O., S. 364) und SUCROW von Absatztechnik (vgl. SUCROW, E.: a.a.O., S. 201).

allgemeinen und zwischen den Großbetriebsformen des Handels im speziellen, haben neben der Entwicklung neuer Betriebsformen auch neue Arten von Bedienungsverfahren als Folge der Bemühungen um "Rationalisierung und Modernisierung des Vertriebs unter Berücksichtigung der gewandelten Verbraucherbedürfnisse und der Verknappung des Arbeitskräfteangebots" ¹⁾ hervorgerufen.

Nach der Art des Kontaktes zwischen Anbieter und nachfragenden Konsumenten kann grundsätzlich zwischen Bedienungs- und Selbstbedienungssystem unterschieden werden. Als entscheidendes Kriterium muß hier die Erklärungsbedürftigkeit der abzusetzenden Güter und Dienstleistungen herangezogen werden, die in mehr oder weniger ausgeprägtem Maße vorhanden sein kann. Darunter ist die Notwendigkeit einer ergänzenden Beratung und Bedienung ²⁾ bei solchen Gütern - meist shopping goods - zu verstehen, die in ihrer Ge- oder Verbrauchsweise dem Verbraucher nicht vertraut sind. ³⁾ Im Gegensatz dazu bedürfen problemlose Waren - in der Regel convenience goods - , deren Verwendungsweise dem Verbraucher im allgemeinen bekannt ist, keines Verkaufsgesprächs oder ergänzenden Beratung. ⁴⁾

1. Selbstbedienung

Die Warenhäuser als eine der am rationellsten organisierten Betriebsformen des Einzelhandels haben längst die Vorteile beider Bedienungssysteme - Selbstbedienung und Bedienung - erkannt und zu nutzen ge- wußt. So sieht PASDERMADJIAN in der Einführung der Selbst- bzw. Teilselbstbedienung eine der größten Neuerungen auf dem Einzelhandels-

1) BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 173.

2) vgl. GROSS, H.: Der Mut zum Neuen, Düsseldorf 1963, S. 166.

3) vgl. hierzu MEYER, C. W.: Die Erklärungsbedürftigkeit von Waren als Problem der Vertriebsführung, in: ZfhF (NF), 10. Jg. 1958, S. 212.

4) vgl. GROSS, H.: Der Mut zum Neuen ..., a.a.O., S. 114.

gebiet seit Abschaffung des Feilschens durch Auszeichnung der Ware mit festen Preisen.¹⁾ Neben den Filialbetrieben und Konsumgenossenschaften haben gerade die Warenhäuser Pionierdienste in der Durchsetzung des Selbstbedienungsverfahrens geleistet. Anfang der 50er Jahre begannen sie, die Selbstbedienung in Deutschland einzuführen²⁾ und verhalfen ihr später zum endgültigen Durchbruch, während die selbstständigen Einzelhandelsbetriebe erst zögernd Mitte der 50er Jahre folgten.³⁾ Die unglaublich rasche Verbreitung des Selbstbedienungssystems wird durch folgende Zahlen deutlich: Während es im Jahre 1951 lediglich 39 Selbstbedienungsläden in der Bundesrepublik gab, wurde ihre Zahl im Jahre 1965 bereits auf 62.700 geschätzt.⁴⁾

Die ersten Versuche des Selbstbedienungssystems erstreckten sich auf das Sortiment der Lebensmittelabteilungen. Nach guten Erfolgen in diesem Warenbereich wurde die Anwendung der Selbstbedienung auch auf andere Warengruppen ausgedehnt. Die Warenhäuser haben rasch erkannt, daß diese Form des Verkaufs aus dem modernen Warenvertrieb nicht mehr wegzudenken ist.⁵⁾ Folgende Einflußgrößen haben dabei das Vordringen der Selbstbedienung entscheidend gefördert. Dies war zum einen die zunehmende Personalknappheit und Erhöhung der Personalkosten⁶⁾, andererseits wird bei dieser Bedienungsform dem Bestreben des Konsumenten Rechnung getragen,

1) vgl. PASDERMADJIAN, H.: a.a.O., S. 192.

2) vgl. TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 357; vgl. ferner BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 176.

3) vgl. TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 357.

4) vgl. derselbe: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 357.

5) vgl. BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 177.

6) Es wird berichtet, daß durch die Anwendung des Selbstbedienungsprinzips bei Textilien die Einsparung des Verkaufspersonals bei etwa 30 % bei "normalem Geschäftsgang" liegen soll. Vgl. die Ausführungen von BORNEMEYER, M. anläßlich des internationalen Juniorentreffens der AEDT in Köln, in: Textil-Wirtschaft vom 7. 9. 1961, zitiert bei BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 183.

"frei von jedem tatsächlichen und vermeintlichen Zwang wählen, kaufen oder auch ohne Einkauf wieder gehen zu können ..., wobei ... für ihn daher ein solcher Kauf zu keinem unpersönlichen, sondern zu einem höchst persönlichen Vorgang" ¹⁾ wird. Ferner zeigt sich, daß die Selbstbedienung einen starken Anreiz zu Impulskäufen auslöst. ²⁾

Daneben haben neuartige Kassensysteme, die Vorinformation der Käufer, beruhend auf Warenkenntnis oder Werbung ³⁾, und schließlich neue Techniken der Verpackung und Warendarbietung (offene Kühltruhen) die Selbstverkäuflichkeit der Ware und damit auch die Entwicklung der Selbstbedienung beschleunigt.

Auf Grund ihres breiten Sortiments sind die Warenhäuser in der Lage, die Bedienungsform (Verkaufsmethode) individuell dem Charakter der Ware anzupassen. Die Tendenzen der Sortimentspolitik, nämlich der Verkauf problemloser Ware, meist Massenartikel, entsprechend den Wünschen breiter Käuferschichten einerseits, sowie die Anhebung des Sortimentsniveaus und weitere Spezialisierung von meist erklärungsbedürftigen Sortimentsbereichen zur Erschließung höherer Einkommenschichten andererseits, erfordern in den Warenhäusern ein Nebeneinander beider Bedienungsmethoden. So werden z. B. Lebensmittel, Spielwaren, Hausrat usw., soweit irgend möglich, unter Anwendung des Selbstbedienungssystems, hochpreisige und in der Regel erklärungsbedürftige Artikel, bei denen das Verkaufsgespräch eine wichtige

1) BERGLER, G.: Verbraucher- und Verbrauchswandlungen ..., a.a.O., S. 124.

2) BATZER - LAUMER führt dazu aus: "Der Käufer gerät im Selbstbedienungsladen ganz impulsiv ins Kaufen, da er Gelegenheit hat, die Waren zu berühren und ungehindert vom Regal zu nehmen. Wie eine amerikanische Untersuchung ergab, erwirbt ein Kunde, der vorhatte, drei Artikel zu kaufen, im Selbstbedienungsladen spontan durchschnittlich noch sieben andere dazu." BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 177.

3) vgl. TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 360.

Rolle spielt ¹⁾, durch qualifiziertes Verkaufspersonal, z. B. Modeberater in Modeboutiquen, angeboten. Damit entgehen die Warenhäuser bewußt dem Nachteil ihrer Konkurrenten, wie z. B. der Discounthäuser, Verbrauchermärkte und Selbstbedienungswarenhäuser, denen auf Grund einer nahezu totalen Servicereduktion natürliche Grenzen hinsichtlich des Sortimentsniveaus gesetzt sind. ²⁾

2. Teilselbstbedienung

Seit mehreren Jahren hat sich bei den Warenhäusern in zunehmendem Maße eine neue Variante der Bedienungsform herausgebildet. Die Lage am Arbeitsmarkt, Kostenüberlegungen und insbesondere das Prinzip der Warenhäuser, dem Käufer die Wahl ohne Kaufzwang, also frei und unbeeinflußt zu überlassen, mögen dafür ausschlaggebend gewesen sein. Es handelt sich um die Vorauswahl bzw. Teilselbstbedienung, eine Mischform zwischen Selbstbedienung und Bedienungsmethode. Bei diesem Verfahren kann der Kunde in Ruhe aus einem bestimmten Angebot eine gewisse Vorwahl treffen und anschließend auf Wunsch Beratung und Bedienung durch Verkaufspersonal erhalten, die den Verkauf entsprechend dem Fremdbedienungssystem übernehmen. Die Teilselbstbedienung hat bei allen untersuchten Warenhäusern bereits eine große Bedeutung erlangt und findet bei nahezu sämtlichen Warengruppen Anwendung. ³⁾

1) vgl. hierzu auch RICHTER, B.: Über Wesen, Begriff und Formen der Verkaufsförderung, Dissertation Nürnberg 1968, S. 251.

2) vgl. BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 210. "Diese (Grenzen des Verfahrens) sind dort gezogen, wo es um Güter des gehobenen und individuellen Bedarfs und des Prestige-Konsums geht. Waren solcher Art eignen sich nicht für das Selbstbedienungswarenhaus. Sie bleiben nach wie vor dem Fachgeschäft oder dem gepflegten Warenhaus im herkömmlichen Sinn vorbehalten."

3) Bei Bekleidung, Hüten und Schuhen wurde eine besondere Art der Teilselbstbedienung, die Sortimentsdarbietung durch Muster, entwickelt. So wird z. B. bei KARSTADT unter dem Motto "Wahl unter 1.000 Modellen ohne Zeitverlust" von jedem Artikel des Schuhsortiments jeweils ein Modell zur Schau gestellt. Die Kunden entnehmen bei dem ihnen zunächst äußerlich zusagenden Modell eine danebenliegende Marke und übergeben sie einer Verkäuferin, die die weitere Beratung und Bedienung übernimmt. Vgl. R. KARSTADT AG: Die neue Hauszeitung, 1954, Aug./Okt.-Heft, S. 15.

Entscheidende Voraussetzung auch für die Teilselbstbedienung war die konsequente Durchführung einer freien Warenpräsentation. Gleichzeitig damit fand eine Funktionsverlagerung bei dem Bedienungspersonal statt; anstelle der reinen Verkaufstätigkeit trat immer stärker die Kundenberatung in den Vordergrund. Die neuen Bedienungsformen - Selbst- und Teilselbstbedienung - boten somit den Warenhäusern "zusätzliche Möglichkeiten einer Produktivitätssteigerung des Faktors Arbeitskraft, weil sie die Aufgaben des Verkaufspersonals immer mehr auf den Verkaufsabschluß konzentrierten und die Verkaufsverhandlung verkürzten." ¹⁾

Zusammenfassend können bei den Warenhäusern somit folgende nebeneinander bestehende Bedienungsformen unterschieden werden:

1. FREMDBEDIENUNG
bei erklärungsbedürftiger Ware
2. TEILSELBSTBEDIENUNG
bei nicht unbedingt erklärungsbedürftiger Ware
3. SELBSTBEDIENUNG
bei allen problemlosen Artikeln.

1) BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 165.

V. Die Sortimentskontrolle

Die Vielfalt des Warenhaussortiments auf Grund seiner Ausdehnung in vertikaler und horizontaler Richtung bringt besondere Probleme der Sortimentsüberwachung mit sich. Dabei steht ohne Zweifel die Lagerpolitik im Vordergrund, die im Hinblick auf die Umschlagshäufigkeit die Kapitalbindung und damit letztlich die für Neuinvestitionen erforderliche Liquidität bestimmt. Die Kontrolle des Sortiments umfaßt im einzelnen die Überwachung des Warenangebots in seiner vertikalen und horizontalen Dimension, ferner die Analyse der Umsätze des Sortiments bis in die einzelnen Teilbereiche und schließlich den Lagerumschlag.

Durch neuartige Methoden und den Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung ¹⁾ wurde eine detaillierte Sortimentsstatistik ermöglicht, die eine systematische Kontrolle des Sortiments in qualitativer und quantitativer Hinsicht liefert und zu einer Verbesserung des Betriebsergebnisses beiträgt. Die Sortimentskontrolle als Grundlage der Sortimentspolitik ist in ihrer Bedeutung unbestritten. In ihrem Streben nach betrieblicher Rentabilität einerseits und ständiger Anpassung an die Erfordernisse des Marktes andererseits zeigt sie ihren ausgeprägten dynamischen Charakter.

1. Kontrolle der Sortimentsdimensionen

In der Ausdehnung des Sortiments nach Breite und Tiefe stehen die Warenhäuser zwei entgegengesetzten Hauptströmungen gegenüber. Diese Polartät besteht zum einen in dem Bemühen, "im Interesse der Liquidität und Rentabilität ihr Lager so schnell wie möglich umzuschlagen und daher nur Artikel in ihr Sortiment aufzunehmen, die einen raschen Absatz garantieren. " ²⁾ Diesem Bemühen steht zum anderen das Bestreben nach

1) KAESLIN, W.: Elektronische Verfahren für die Sortimentskontrolle, in: Sortiment am Kreuzweg ..., a.a.O., S. 61 - 71. Vgl. ferner LIPPERT, A.: Möglichkeiten und Grenzen der Automation im Einzelhandel, in ihrer besonderen Bedeutung für Warenhäuser, Diss. Darmstadt 1958.

2) SUCROW, E.: a.a.O., S. 198.

ständiger Ausweitung des Angebots nach dem Motto "Alles unter einem Dach" gegenüber, um damit den Wünschen der Verbraucher nach möglichst großer Auswahl im Hinblick auf Quantität und Qualität des Sortiments gerecht zu werden. ¹⁾

Das Problem der Gestaltung der Sortimentsbreite, von SEYFFERT als das "Kernstück betrieblicher Sortimentspolitik" ²⁾ bezeichnet, liegt darin, die Sortimentsausweitung unter Vermeidung überproportionaler Kostensteigerungen vorzunehmen, um nicht durch überfüllte Lager eine Verminderung des Lagerumschlags, Kostensteigerungen und damit Erlösschmälerungen und erhöhte Risiken in Kauf nehmen zu müssen. ³⁾ Andererseits kann auch eine übermäßige Vertiefung der Sortimente eine Einengung der Bewegungsfreiheit der Gestaltung der Sortimentsbreite zur Folge haben. ⁴⁾

Das Ziel der Kontrolle der Sortimentsdimensionen liegt damit eindeutig in dem Streben nach einer optimalen Zusammensetzung des Sortiments nach Breite und Tiefe. Diese zahlenmäßige Sortimentskontrolle ist unerlässlich, um damit "exakte Unterlagen für die eigene Sortimentskritik und die darauf aufbauende Sortimentspolitik zu erlangen." ⁵⁾

Die heutigen Möglichkeiten der Sortimentsstatistik durch die Erfassung der Artikel- bzw. Sortenzahl, Sortendichte, deren spezifische Umsatzanteile und Auswertung weiterer Kennzahlen gewähren einen exakten Einblick in die Sortimentsstruktur und geben damit Aufschluß über das Verhältnis der Sortimentsdimensionen zueinander bis in die einzelnen Warengruppen. "Wenn sich eine Mengestatistik auch nicht auf alle Artikel anwenden läßt, da sie nicht immer in ökonomischer Weise erstellt werden

1) vgl. dazu auch BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 243; ferner SUCROW, E.: a.a.O., S. 198.

2) SEYFFERT, R.: Sortimentspolitik ..., a.a.O., S. 32.

3) vgl. BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 244.

4) vgl. SCHREITERER, G.: Lager- und Sortimentsgestaltung in neuer Sicht, in: Blätter für Genossenschaftswesen vom 25. 2. 1960, S. 56.

5) SEYFFERT, R.: Sortimentspolitik ..., a.a.O., S. 32.

kann, so ist aufs Ganze betrachtet eine Bildung der Sortimente in den Großbetrieben des Einzelhandels ohne dieses Hilfsmittel kaum noch denkbar. " 1)

Jene optimale Sortimentsstruktur wird im Wege der Sortimentsbereinigung zu erreichen versucht. Darunter ist das Herauslösen nicht immer gängiger und daher unrentabler Artikel oder Waren zu verstehen. Eine Reduktion des Sortiments um solche Artikel, die jenseits einer bestimmten Rentabilitätsgrenze liegen und eine Zusammensetzung des Sortiments ausschließlich aus rentablen Artikeln ist jedoch für die Warenhäuser nicht immer durchführbar. Auf Grund ihres universalen, allumfassenden Warenangebots und entsprechend der aufgezeigten Tendenz der Sortimentsausweitung und - vertiefung können sich die Warenhäuser dem vermehrten Angebot und der ständigen Artikel- und Sortendifferenzierung entwicklungsintensiver Industriezweige nicht verschließen.

Unter dem Gesichtspunkt einer "Ökonomisierung der unvermeidlichen und grundsätzlich positiv zu beurteilenden Sortimentsausdehnung" 2) ist der Begriff der bereinigenden Sortimentserweiterung beispielhaft auf die Warenhäuser anwendbar. 3) Darunter ist die Eliminierung unrentabler Artikel mit langsamem Lagerumschlag unter gleichzeitiger Hinzunahme neuer, besonders umsatzbelebender Artikel zu verstehen, die die Rentabilität fördern. 4) Es wäre dagegen verfehlt, das Kriterium der Rentabilität bezogen auf nur einen Artikel in jenen Begriff mit einzubeziehen, da die Warenhäuser auf Grund ihrer Preisführerschaft und Attraktivität des Angebots oftmals zum Führen sogenannter

1) GISSINGER, L. : a. a. O., S. 159.

2) BATZER, E. - LAUMER, H. : a. a. O., S. 244.

3) Der Begriff der bereinigenden Sortimentserweiterung ist unter anderem zu finden bei MELLEROWICZ, K. : Unternehmenspolitik ... , Bd. 2, Freiburg i. Breisgau 1963, S. 53. SCHREITERER weist im Zusammenhang mit der bereinigenden Sortimentserweiterung unter anderem auf die Notwendigkeit der Wirtschaftlichkeitsberechnung der Artikel und Warengruppen, Sorten und Sortimentssteile, Herstellungs- und Sortenprogramme hin. Vgl. SCHREITERER, G. : a. a. O., S. 57.

4) vgl. BRANDT, S. : a. a. O., S. 181, sowie SEYFFERT, R. : Sortimentspolitik ... , a. a. O., S. 30.

"Verlustartikel" gezwungen sind, die nur im Wege des kalkulatorischen Ausgleichs getragen werden können.

2. Überwachung des Sortimentsumsatzes

Diese Art der Kontrolle ist die in der Praxis hauptsächlich angewandte Form zur Überwachung der Entwicklungstendenzen des Sortiments. Sie beschränkt sich dabei nicht nur auf das Gesamtassortiment oder die Hauptwarengruppen, sondern ist auch auf kleinere Teilbereiche, ja sogar auf einzelne Artikel anwendbar.

Die herkömmliche Umsatzanalyse erstreckte sich auf die drei Hauptwarengruppen Textilien, Hartwaren und Lebensmittel, um deren Umsatzanteile und Zuwachsraten innerhalb des Gesamtassortiments durch Umsatzvergleiche in bestimmten Zeitabständen festzustellen.¹⁾ Diese globale Art der Sortimentskontrolle konnte jedoch auf die Dauer nicht befriedigen. Deshalb dehnte man die umsatzmäßige Überwachung auch auf kleinere Warengruppen und Sortimentsteilbereiche aus. In den letzten Jahren zeigen sich Bestrebungen, in jene Kontrolle auch den einzelnen Artikel einzubeziehen, dessen Umsatz früher erst lange Zeit später festgestellt werden konnte. Die Verwendung neuartiger Kassensysteme ermöglicht nicht nur die sofortige Ermittlung einzelner Hauptumsatzträger in verschiedenen Teilbereichen, sondern stellt auf Grund der Erfassung des einzelnen Artikels eine unentbehrliche Hilfe für die Disposition dar. Im Gegensatz zu den traditionellen Methoden ist mit diesem Steuerungselement eine viel raschere und flexiblere Sortimentsveränderung möglich.

Das von GLOBUS als "Total-System" bezeichnete Kassensystem stellt eine derartige Einrichtung dar und ist in dieser vollendeten Form das einzige seiner Art bisher in Europa. Für das Schweizer Warenhaus war die An-

1) vgl. dazu die Ausführungen zur Verlagerung der Sortimentsstruktur.

passung des Warenflusses an die jeweiligen Verhältnisse - also das Problem des rechtzeitigen Eintreffens der "richtigen Ware zur richtigen Zeit am richtigen Ort" unter den erschwerenden Verhältnissen des Ausenlagers¹⁾ - ausschlaggebend.

Diese bis auf den einzelnen Artikel bezogene Umsatzkontrolle stellt neben der Lagerumschlagshäufigkeit die Grundlage für die Sortimentsbereinigung dar. Ferner gibt der Umsatzvergleich von Warengruppen oder Artikeln zu den Vorjahren genaue Auskunft über die Entwicklung des Umsatzrends und damit gewisse Richtlinien für die künftige Sortimentsgestaltung. Die umsatzmäßige Aufgliederung des Gesamtassortiments weist somit neben der Struktur des Umsatzes ferner die Entwicklungstendenzen einzelner Sortimentsteile beziehungsweise Artikel aus. Entsprechend der jeweiligen Entwicklung kann von Wachstumsassortiment einerseits und Abnahmeassortiment andererseits gesprochen werden.²⁾ In der Praxis geht man dabei nicht von den absoluten Erfolgszahlen aus, sondern es werden lediglich die relativen Umsatzveränderungen gegenüber dem jeweiligen Warengruppendurchschnitt zugrunde gelegt.³⁾

Neben dem Umsatzvergleich gleichartiger Warengruppen, Teilsortimenten oder Artikel sei ferner auf die Möglichkeiten des zwischenbetrieblichen Sortimentsvergleichs und des Soll - Ist - Vergleichs hingewiesen. Während ersterer im Hinblick auf die Konkurrenzverhältnisse in detaillierter Form praktisch ausgeschlossen ist,⁴⁾ findet die Planvorgabe bis in die einzel-

-
- 1) vgl. hierzu den Sonderdruck des Warenhauses GLOBUS ... , a. a. O., Die Administration, das GLOBUS - Total - System, Nr. 5200, S. 1 u. 2.
 - 2) vgl. dazu GISSINGER, L.: a. a. O., S. 175. Speziell bei den Warenhäusern verkörpern im Hinblick auf die Verlagerung der Sortimentsstruktur die Textilien ein Abnahme- und Hartwaren ein Wachstumsassortiment.
 - 3) MARTIN, O. und MAASEN, F.: Sortiment und Einkauf, sowie ausgewählte Fragen der Betriebskontrolle, RGH Köln 1958, S. 106 zur Bedeutung der Umschlagshäufigkeit für die Kostenstruktur.
 - 4) Ein zwischenbetrieblicher Vergleich der Warenhäuser mit ihren Kleinpreisunternehmen ist auf Grund der unterschiedlichen Sortimentsstruktur ebenfalls ausgeschlossen.

nen Teilbereiche des Sortiments hinein mit dem Ziel einer späteren Gegenüberstellung bei allen Warenhäusern in der Praxis Anwendung.

3. Kontrolle des Lagerumschlags

Die Bedeutung der statistischen Erfassung des Lagerwesens geht aus der direkten Abhängigkeit der Kapitalbildung und damit Liquidität von dem Warenumschlag hervor. Von der wertmäßigen Erfassung des Lagerumschlags¹⁾ ist streng die mengenmäßige Erfassung zu unterscheiden, die als Mengenbevorratung²⁾ dem Charakter der Lagerhaltung besser gerecht wird. Der Lagerumschlag ergibt sich somit aus dem Quotienten:

$$\frac{360}{\text{Lagerdauer in Tagen}}$$

"Wenn auch die Lagerumschlagsziffer nur eine Pauschalbeurteilung der Gesamtlage eines Sortiments gibt, so ist sie, solange wir keine bessere Kennziffer für die Lagerzusammensetzung und für die Sortimentsstruktur haben, der wichtigste Anhaltspunkt für die Lagerleistung." ²⁾

Die Warenhäuser erkannten seit jeher in der rationellen Gestaltung der Lagerwirtschaft durch Erhöhung der Lagerumschlagsgeschwindigkeiten einen wichtigen Ansatzpunkt ihrer Expansionspolitik. So sollte die zu Beginn der Nachkriegsjahre verfolgte Beschränkung der Sortimente auf

1) Der "wertmäßige" Sortimentsumschlag ergibt sich aus dem Quotienten

$$\frac{\text{Jahresumsatz zu Einkaufspreisen}}{\text{Ø Lagerbestand zu Einkaufspreisen}}$$

Vgl. hierzu MELLEROWICZ, K.: Die Handelsspanne . . . , a. a. O., S. 32; sowie SCHNETTLER, A.: Betriebsanalyse, Stuttgart 1958, S. 274 ff.

2) SCHREITERER, G.: Die Aussagefähigkeit des Lagerumschlags, in: Der Betrieb, Heft 15, 1958, S. 406.

Grund ihrer geringen Kapitalbindung in den Warenvorräten in erster Linie Betriebsmittel für den Wiederaufbau bereitstellen. ¹⁾

Die Probleme sind heute für die Warenhäuser vielschichtiger geworden; eine Sortimentsbeschränkung ließ sich auf die Dauer nicht aufrechterhalten. Vielmehr sehen sich die Warenhäuser - wie oben ausgeführt wurde - zwei Forderungen gegenüber: Dem Streben nach raschem Warenumschlag im Interesse der Liquidität und Rentabilität steht der Wunsch der Verbraucher nach einem universalen Sortiment mit unbegrenzten Auswahlmöglichkeiten entgegen. Die optimale Synthese beider Forderungen scheint im Wege der bereinigenden Sortimentsausweitung gefunden zu sein, deren hauptsächliches Kriterium in der Lagerumschlagshäufigkeit besteht. "Die Warenhäuser scheinen in dieser Beziehung den Mittelweg gewählt zu haben. Durch Typisierung und Schaffung von Standardartikeln bildeten sie sogenannte "Kernsortimente", so daß für diese der Bodensatz an sich langsam umschlagenden Artikeln immer mehr reduziert werden konnte." ²⁾

Mit jenem Kernsortiment, für das auf Grund seiner Bedeutung der Zentraleinkauf der jeweiligen Warenhäuser zuständig ist, wird demnach eine Konzentration umschlagsintensiver Artikel angestrebt. Damit soll weitgehend das Risiko langer Lagerzeiten ausgeschaltet werden. Im Hinblick auf die hohe Umschlagsintensität kann in der Regel eine entsprechend niedrige Kalkulation zugrunde gelegt werden. Die Umschlagshäufigkeit wird somit zum entscheidenden Faktor für die Ausübung einer aktiven Preispolitik.

Dagegen besitzt das Zusatzsortiment, das entsprechend lokalen Wettbewerbsverhältnissen und zum Zwecke der Abrundung des betreffen-

1) vgl. BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 162 und 163.

2) SUCROW, E.: a.a.O., S. 198.

den Kernsortiments von jeder Warenhausfiliale individuell zugekauft werden kann, in gewissem Maße experimentellen Charakter. ¹⁾

Durch das Führen problematischer Randsorten, wie beispielsweise extrem modischer Textilien, müssen hier gelegentlich starke Schwankungen des Lagerumschlags in Kauf genommen werden.

Durch die Bemühungen um Verbesserung und ständige Verfeinerung der Methoden zur Erfassung des Lagerumschlags auch im Hinblick auf die bereinigende Sortimentserweiterung, konnte eine ständige Erhöhung der Lagerumschlagsgeschwindigkeit erzielt werden. "Eine nicht nachhinkende Übersicht der Lagervorräte, die durch elektronische Rechenmaschinen erreicht werden kann, gewährleistet eine wirtschaftliche Vorratspolitik mit dem Ziele einer hohen Umschlagsgeschwindigkeit. Bei entsprechender Programmierung von Mindestlagermengen wird es möglich sein, automatisch den Zeitpunkt einer Nachdisposition festzustellen, wobei Lieferfrist, Saison und geschmackliche Veränderungen noch zu berücksichtigen sind. " ²⁾

Im Vergleich zu den Vorkriegsjahren ist der Lagerumschlag der Warenhäuser heute etwa auf das 1 1/2 fache gestiegen. ³⁾ Aus folgender Tabelle ist die Entwicklung der Lagerumschlagshäufigkeit von der Nachkriegszeit bis zur Gegenwart erkennbar; deutlich zeigt sich dabei ein gewisses Absinken der Lagerumschlagshäufigkeit z. B. bei KAUFHOF in den Jahren 1952 - 1956, das auf die unerläßliche Sortimentserweiterung in diesen Jahren im Gegensatz zu der starken Sortimentsbeschränkung der Nachkriegsjahre zurückzuführen ist.

1) vgl. hierzu SEYFFERT, R.: Sortimentpolitik ... , a.a.O., S. 21.

2) LIPPERT, A.: a.a.O., S. 99.

3) Die Steigerung beläuft sich von einem rund viermaligen auf 6,5 fachen Lagerumschlag nach dem 2. Weltkrieg. Vgl. dazu SUCROW, E.: a.a.O., S. 198.

Tabelle 14

Umschlagshäufigkeit bei KARSTADT und KAUFHOF

1952 - 1967

Jahr	KARSTADT Umschlagshäufigkeit pro Jahr in den Filialen	KAUFHOF Umschlagshäufigkeit pro Jahr in Zentrale und in Filialen Filialen
1952		7,58
1953		6,86
1954		6,48
1955	6,6	6,64
1956	6,6	5,96
1957	6,6	6,34
1958	6,4	6,73
1959	6,3	6,35
1960	6,6	6,15 ————— 7,05
1961	6,4	6,81
1962	6,0	7,00
1963	6,4	6,75
1964	6,6	6,75
1965	6,6	7,05
1966	6,0	6,46
1967	6,2	7,10

Quelle:

Geschäftsberichte von KARSTADT und KAUFHOF.

Ab 1960 wurde die Berechnung der Umschlagshäufigkeit bei KAUFHOF auf die Filialen (ähnlich KARSTADT) beschränkt, da die Berücksichtigung des Zentrallagers die Lagerumschlagshäufigkeit verlangsamt.

Dies wird im Jahre 1960 offenbar, wo die Umschlagshäufigkeit des Zentrallagers und der Filialen zusammen 6,15, bei den Filialen allein jedoch 7,05 beträgt.

Auf die Möglichkeiten der Verfeinerung einer Lagerumschlagskontrolle sei der Vollständigkeit halber noch hingewiesen. Dazu zählen die Beobachtung des Sortimentsumschlagstrends, analog der Überwachung des Sortimentsumsatzrends, als wichtige Dispositionshilfe und ferner der sortimentsweise Lagerumschlagsvergleich, der entweder mit Umschlagsskizzen der Mitbewerber oder in Form eines Soll - Ist - Vergleichs durchgeführt werden kann.

Der Sortimentskontrolle als Grundlage künftiger Sortimentsgestaltung kommt im Hinblick auf den immer stärker werdenden Wettbewerb und die laufende Ausdehnung des Sortiments in vertikaler und horizontaler Richtung wachsende Bedeutung zu. Deshalb genügt nicht eine einseitige Analyse anhand einer der aufgezeigten Möglichkeiten, sondern erst das Zusammenwirken aller genannten Alternativen, also Kontrolle der Sortimentsdimensionen und -umsätze beziehungsweise Umsätze der Warengruppen bis hin zum einzelnen Artikel und Kontrolle des Lagerumschlags läßt exakte Rückschlüsse zu.

Die besonderen Probleme der Sortimentspolitik ergeben sich daraus, daß der Sortimentsaufbau dem ständigen Wandel des Verbraucher- und Konkurrentenverhaltens unterworfen ist. Es genügt allgemein nicht, die allgemein festgestellten Daten, wie z. B. Verkaufsmenge und Umschlagshäufigkeit, pauschal festzuhalten. Es ist vielmehr notwendig, Artikel oder sogar Sorten einzeln zu erfassen und jene Berechnungen einzeln durchzuführen.¹⁾ Denn die durch die Sortimentskontrolle errechneten Werte bilden die Grundlage für die künftige Sortimentsgestaltung und tragen dazu bei, künftige sortimentspolitische Entscheidungen in ihrer Genauigkeit zu verbessern.

1) vgl. BRANDT, S. : a.a.O., S. 86.

D. DIE PREISPOLITIK DER WARENHÄUSER

I. Begriff und Wesen der Preispolitik

Über den Begriff der Preispolitik findet sich in der Literatur keine einheitliche Auffassung. Während ein Teil der Autoren unter Preispolitik "die Gesamtheit der durch den Betriebszweck bestimmten Erwägungen und Handlungen, welche die Preisstellung zum Gegenstand haben" ¹⁾, also das Finden des "marktrichtigen" Preisangebots mit dem Ziel eines höchstmöglichen Mengenabsatzes bei günstiger Kostengestaltung ²⁾, versteht, kann mit SANDIG davon eine Preispolitik unterschieden werden, die mit Hilfe der Preisforderung ganz andere Ziele erstreben kann. ³⁾

Die Unterscheidung der betriebswirtschaftlichen Preispolitik in eine solche im engeren und eine solche im weiteren Sinne wird daraus offenbar. Bei ersterer steht die Preisstellung, "die Politik in bezug auf das Instrument Preis, in bezug auf die Preisforderung" im Vordergrund; letztere dagegen ist eine "Politik vermittels des Instrumentes Preis". ⁴⁾ Auf den fließenden Übergang zwischen beiden Begriffsinhalten wird verschiedentlich hingewiesen. ⁵⁾ Es wird daraus deutlich, "daß ein und dieselbe

-
- 1) LEHMANN, M. R.: Über Begriff und Wesen der Preispolitik, in: Betriebswirtschaftliche Rundschau, 3. Jg., Heft 1, Leipzig 1926, S. 1. Vgl. ferner GÄLWEILER, A.: Betriebliche Preispolitik, in: HdB, 3. Aufl., Bd. III, Stuttgart 1960, Sp. 4398.
 - 2) vgl. HAAS, F.: Kosten- und Erlösplanung, in: NB 1951, S. 21.
 - 3) vgl. SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik ..., a. a. O., 2. Aufl., S. 246.
 - 4) derselbe: Betriebswirtschaftspolitik ..., a. a. O., S. 246. SANDIG setzt hierbei den Begriff der Preispolitik im engeren Sinne mit "Preisforderungspolitik" gleich. Die Preispolitik in ihrer engen Begriffsbestimmung verwenden außer den genannten Autoren ferner: HARTMANN, B.: Preisbildung und Preispolitik, hrsg. von Hans Seischab, Stuttgart 1963, S. 9; ferner: GÄLWEILER, A.: a. a. O., Sp. 4398; in diesem Sinne scheint auch SCHÄFER die Preispolitik zu verstehen, vgl. SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft..., a. a. O., S. 374.
 - 5) So z. B. SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik ..., a. a. O., S. 246; ferner THEISEN, P.: Die betriebliche Preispolitik im Einzelhandel, in: Schriften zur Handelsforschung, hrsg. von R. Seyffert, Nr. 14, Köln und Opladen 1960, S. 2.

Preisfestsetzung Ausdruck einer Preispolitik im engeren Sinne, wie auch gleichzeitig im weiteren Sinne sein kann." ¹⁾

THEISEN ²⁾ weist im Verlauf seiner Ausführungen nach, daß sowohl die Preispolitik im engeren Sinne, also die Fixierung des Angebotspreises als auch die Preispolitik im weiteren Sinne, die Politik vermittelt des Preises als spezielle Zielsetzung der Unternehmung auf Änderung oder Beeinflussung der Marktsituation abgestellt ist, als einzelbetriebliches und betriebswirtschaftliches Problem aufzufassen sind.

Zusammenfassend kann demnach gefolgert werden, " daß die betriebliche Preispolitik - gleichgültig, ob sich mit ihr im engeren Sinne die Preisstellung oder im weiteren Sinne die Einflußnahme auf die Nachfragemenge durch den Preis verbindet - stets ein betriebswirtschaftliches Problem ist, das unter marktwirtschaftlichen Bedingungen der Lösung durch den einzelnen Betrieb bedarf und dessen Bedeutung sich mit der Marktsituation des Betriebes verändert. " ³⁾

In Anbetracht seiner Bedeutung soll hier im Zusammenhang mit den preistheoretischen Grundlagen kurz auf das gewinnmaximale Prinzip als Zielsetzung der Preispolitik hingewiesen werden. Wenngleich die Vorrangigkeit dieses Prinzips gegenüber anderen Bestimmungsfaktoren seit jeher

1) THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ... , a.a.O., S. 2.

2) vgl. hierzu THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ... , a.a.O., S. 2 und 3. THEISEN setzt sich mit diesem Problem eingehend auseinander. "Es fragt sich, ob auch die Preispolitik im weiteren Sinne eine Politik vermittelt des Preises, die auf eine Konkurrenz - oder Nachfragemengenbeeinflussung abgestellt sein mag, ein einzelbetriebliches Problem ist. Das Marktgeschehen, dem die Unternehmung sich einzufügen hat, kann als ein volkswirtschaftlicher Tatbestand angesehen werden. Vom einzelnen Unternehmen aus gesehen individualisiert sich dieses Geschehen jedoch zu einer ganz konkreten Absatzsituation. Diese bildet einen betriebswirtschaftlichen Tatbestand." Vgl. ferner GUTENBERG, E.: Der Absatz ... , a.a.O., S. 13.

3) THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ... , a.a.O., S. 4.

Gegenstand heftigster Kritik ist ¹⁾, muß es dennoch auf Grund seiner Verbreitung und grundsätzlichen Notwendigkeit als einer der hauptsächlichen Bestimmungsgründe der Preispolitik bezeichnet werden. ²⁾

Den nachstehenden Darlegungen der preispolitischen Verhaltensweisen der Warenhäuser soll dementsprechend das Streben nach größtmöglichem Gewinn zwar als hauptsächliche, jedoch nicht als allein gültige Leitmaxime ³⁾ der Preispolitik zugrundegelegt werden. Vielmehr sollen daneben auch andere Faktoren der Preisbildung, wie das Streben nach Erweiterung des Marktanteils, konkurrenzwirtschaftliche Aspekte und unternehmensindividuelle bzw. traditionelle Gesichtspunkte berücksichtigt werden.

In den folgenden Ausführungen soll ferner der Begriff der Preispolitik in seiner engen Begriffsbestimmung analog SANDIG, LEHMANN und THEISEN verwendet werden; er bezieht sich damit auf alle Maßnahmen

-
- 1) vgl. hierzu auch THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 5.
- 2) vgl. u. a. SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation ..., a.a.O., S. 34; vgl. ferner THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 5; BODEMANN, K.: Produktivität, Preisbildung und Wettbewerb im Handel, Dissertation Köln 1965, S. 92
- Der häufig vertretenen Argumentation, insbesondere im Zusammenhang mit den Betrieben des mittelständischen Einzelhandels, daß an Stelle des gewinnmaximalen Prinzips das Bedarfsdeckungsprinzip tritt und man sich mit "branchenüblichen Spannen" begnügen würde, muß widersprochen werden. Selbst wenn aus absatzpolitischen Gründen ein Verzicht auf maximalen Gewinn kurzfristig erforderlich scheint, steht dennoch das Streben nach höchstmöglichem Gewinn (das Erwerbsstreben) langfristig gesehen als Hauptziel im Vordergrund, da sich ferner der "branchenübliche" Gewinn auf lange Sicht im Durchschnitt dem maximal erreichbaren nähert. Vgl. dazu HUMBEL, P.: Preispolitische Gewinndifferenzierung im Einzelhandel, Zürich 1958, S. 19; vgl. ferner BODEMANN, K.: a.a.O., S. 92 und 93. Im gleichen Sinne äußert sich ferner THEISEN: "Es ist jedoch zu bedenken, daß diese "Genügsamkeit" (der branchenüblichen Spanne) der rationalen Voraussicht entspringen kann, daß man auf lange Sicht aus Konkurrenzgründen nicht mehr als eben die branchenübliche Spanne erreichen kann. Hier-nach ist dieses "Begnügen" nur als Ausdruck einer langfristigen Gewinnmaximierungspolitik aufzufassen ... Der Hinweis auf die branchenüblichen Spannen im Einzelhandel ist kein Argument gegen ein gewinnmaximales Handeln". THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 5.
- 3) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz ..., a.a.O., S. 129.

und Erwägungen, die das "Instrument" Preis und die Preisstellung zum Gegenstand haben unter Berücksichtigung des gewinnmaximalen Prinzips und der anderen preispolitischen Bestimmungsfaktoren, sowie der Kostenstruktur, Marktform und der Konkurrenzverhältnisse.

II. Bestimmungsgründe der Preispolitik

Aus der in der Volks- und Betriebswirtschaftslehre umfassenden Darstellung der Theorie der Preispolitik sollen hier nur die für die preispolitischen Verhaltensweisen des Einzelhandels relevanten Einflußfaktoren untersucht werden. Die zahlreichen Beiträge in der Literatur befassen sich zwar eingehend mit der Vielzahl jener Bestimmungsfaktoren, lassen jedoch häufig eine Einheitlichkeit und klare Gliederung dieser Einflußgrößen vermissen.

So weist unter anderen GUTENBERG ¹⁾ auf eine Abhängigkeit der Preispolitik von der Kosten-, Markt- und Konkurrenzsituation der Unternehmen hin, MELLEROWICZ ²⁾ betont die Bedeutung der Kosteneinflußgrößen und Preiselastizität der Nachfrage, Marktform und Art des Wettbewerbs unter absatzwirtschaftlichem Aspekt, und schließlich hebt GÄLWEILER ³⁾ die Nachfragebedingungen, Wettbewerbssituation und Kosten als Bestimmungsgründe der Preispolitik hervor, um nur einige zu nennen.

Aus diesem Katalog von Einflußgrößen bietet sich eine Gliederung nach kosten- und absatzorientierten Gesichtspunkten an - wie sie in dieser Form bei den genannten Autoren nicht vorgenommen wird. Im folgenden soll demnach eine grundsätzliche Unterteilung der Bestimmungsfaktoren der Preispolitik nach Kosten - einerseits und Absatzgesichtspunkten

1) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz..., a. a. O., S. 189 und 198 ff.

2) vgl. MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik ..., Bd. II, S. 62 ff.

3) vgl. GÄLWEILER, A.: a. a. O., Sp. 4398 - 4408.

andererseits erfolgen. ¹⁾ Als Einflußgrößen der absatzorientierten Preispolitik sollen im einzelnen die Morphologie des Marktes, die Unvollkommenheitsfaktoren des Marktes, die Art des Wettbewerbs und schließlich die Preiselastizität der Nachfrage untersucht werden.

1. Die Kosten als Bestimmungsfaktor der Preispolitik

Durch die Kombination von Gütern und Dienstleistungen mit dem Ziel, neue Güter oder Leistungen zu erstellen ²⁾, erwachsen dem Handelsbetrieb Kosten. Damit sind jene Kosten als Funktion der Leistungserstellung aufzufassen, die dem Handel entsprechend der ihm zukommenden Distributionsfunktion im Rahmen des Konsumtionsvorganges entstehen. Die Erfüllung dieser Funktion führt zur "Ausbildung von Betriebsprozessen, deren Umfang sich dann schließlich in den verschiedenen Kostenarten niederschlägt. " ³⁾ Das im Einzelhandel verkaufte Angebot setzt sich also zusammen aus der Ware und Handelsleistung, die im Preis ihre wirtschaftliche Bewertung finden. ⁴⁾

Die auf dem Kostenprinzip aufbauende Preispolitik verlangt eine Ausrichtung der Preise (für die Handelsleistung) nach den Gesamtkosten dieser Leistungen auf lange Sicht; "d. h. die Angebotsfunktion des Einzelhandels

-
- 1) Diese Unterteilung ist auch bei SCHÄFER zu finden, der zunächst zwischen einer kostenorientierten und ertrags- bzw. absatzorientierten Preispolitik spricht. Vgl. dazu SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft..., a. a. O., S. 375. Er setzt damit begrifflich ertragsorientierte Preispolitik gleich der absatzorientierten, was er in seiner "Unternehmung" damit begründet: "Diese Überlegungen zeigen deutlich, daß alles Ertragsdenken auf die Zukunft und auf den Absatzmarkt gerichtet sein muß ... ". SCHÄFER, E.: Die Unternehmung, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Auflage, Köln und Opladen 1961, S. 264.
 - 2) vgl. GUTENBERG, E.: Grundlagen ..., 1. Bd., Produktion, a. a. O., S. 192.
 - 3) SUNDHOFF, E.: Die Handelsspanne, Schriften zur Handelsforschung Nr. 2, Köln und Opladen 1953, S. 189.
 - 4) vgl. THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a. a. O., S. 2.

wird durch die Kostenfunktion bestimmt. " 1) Der Preis ist demnach langfristig als Funktion der Kosten anzusehen, wenn auch nur der Durchschnittskosten der Grenzbetriebe. 2) Wenngleich ein kurzfristiger Verzicht auf Kostendeckung notwendig erscheinen kann, bedeutet dies keinen Verzicht auf die Notwendigkeit einer langfristigen Orientierung der Preispolitik an der Höhe der Gesamtkosten und der Elastizität des Kostengefüges. Es steht außer Zweifel, daß die Preisstellung schon allein um den Fortbestand der Unternehmung und die Wiederbeschaffung bzw. Reproduktion der zu veräußernden Güter sicherzustellen " 3) die Selbstkosten der Unternehmung langfristig decken muß. 4)

Die ausschließliche Orientierung der Preispolitik an den Kosten findet in der "Theorie der branchenüblichen Aufschläge" ihren Niederschlag, deren Anhänger die Meinung vertreten, "daß traditionelle, gleichbleibende Branchenzuschläge zur Deckung der Selbstkosten und eines angemessenen Gewinns verrechnet werden, " 5) somit also der branchenübliche Aufschlag im allgemeinen als Mittel zur Vereinfachung der Handelskalkulation 6) herangezogen wird.

2. Verhältnisse des Absatzmarktes als Bestimmungsgrößen preispolitischen Verhaltens

Die oben genannte Theorie, die die Handelskosten und Gewinnerwartungen eines Handelsbetriebes als allein gültige Grundlage preispolitischer Ver-

1) BODEMANN, K.: a.a.O., S. 93.

2) vgl. MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik..., a.a.O., Bd. 2, S. 62.

3) SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik ..., a.a.O., S. 240.

4) vgl. hierzu SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft..., a.a.O., S. 375.
Vgl. ferner MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik ..., a.a.O., Bd. 2, S. 62 und 63; ferner SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik ..., a.a.O., S. 240 und 241.

5) BODEMANN, K.: a.a.O., S. 75.

6) vgl. MELLEROWICZ, K.: Die Handelsspanne bei freien, gebundenen und empfohlenen Preisen, Freiburg im Breisgau 1961, S. 79. Jene Theorie erfährt eine Verfeinerung durch die sogenannte "Kalkulationstheorie". Vgl. BODEMANN, K.: a.a.O., S. 75.

haltensweisen betrachtet, stößt in der neueren Literatur auf Grund der Nichtbeachtung der Absatzmarktverhältnisse auf heftige Kritik.¹⁾ Sie findet ihr anderes Extrem in der sogenannten "Konkurrenztheorie", nach der einzig und allein die Marktsituation für die Preisstellung als entscheidend angesehen wird.²⁾

Es wäre verfehlt, die Lösung in dem einen oder anderen Extrem, also ausschließlich in der Kosten- oder Absatzorientierung zu suchen. Die Preisstellung im Einzelhandel ist vielmehr sowohl von den innerbetrieblichen Kosten als auch von den objektiven Marktbedingungen abhängig. Dennoch spielen die kostenwirtschaftlichen Bestimmungsgründe - zum Großteil bedingt durch den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt und damit verschärftem Wettbewerb - eine mehr und mehr untergeordnete Rolle. Sie können zwar bei der Preisstellung im gewissen Umfang als interne Kontrollpunkte herangezogen werden, stellen jedoch keinerlei Anhaltspunkte für ein aktives absatzpolitisches Preisverhalten dar³⁾, wie es gerade bei den Warenhäusern notwendig ist.

Daher ist zwar eine Ausrichtung an den Kosten insoweit erforderlich, als die Selbstkosten gedeckt werden müssen, den Verhältnissen des Absatzmarktes jedoch die überwiegende Bedeutung beizumessen; in Übereinstimmung mit der neueren Literatur ist somit die Struktur des Absatzmarktes als Ausgangspunkt aller Umsatzdispositionen und damit auch

1) "Die betriebswirtschaftliche Theorie hat sich bisher ausschließlich mit der kostenwirtschaftlichen Begründung der Preisstellung des einzelnen Unternehmens befaßt, obwohl diese Art der Orientierung nur bei Monopolstellung Sinn hat und selbst dort nicht ohne den Blick auf die Absatzmöglichkeiten auskommt". SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ..., a.a.O., S. 375.

2) vgl. hierzu BODEMANN, K.: a.a.O., S. 76.

3) vgl. SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft ..., a.a.O., S. 375.

der Preispolitik zu betrachten.¹⁾ Im folgenden sollen deshalb die Verhältnisse und Bedingungen des Absatzmarktes sowie die Absatzbedingungen im Einzelhandel dargelegt werden, die für die Preispolitik der Warenhäuser und deren preispolitische Möglichkeiten und Grenzen ausschlaggebend sind.

a) Die Morphologie des Marktes

Die Marktform als grundlegendes Strukturmerkmal ergibt sich aus der Gegenüberstellung von Angebots- und Nachfrageseite. "Als Kriterium für die Gestaltung der beiden Marktseiten sieht die Theorie die Zahl der Marktteilnehmer und deren Absatzanteile an und kommt dadurch zur Unterscheidung von Marktformen." ²⁾

Als Marktpartner stehen sich hier die Warenhäuser als Anbieter und Konsumenten als Nachfrager gegenüber. Während bei letzteren auf Grund ihrer großen Anzahl unzweifelhaft von einer atomistischen Nachfragestruktur ausgegangen werden muß, handelt es sich bei den Warenhäusern als Anbieter um eine typisch oligopolistische Angebotsstruktur, da sich das Angebot auf eine geringe Zahl von Unternehmen verteilt, "deren Marktanteile so groß sind, daß Änderungen im absatzpolitischen Verhalten eines Unternehmens den Absatz der anderen Unternehmen spürbar

1) vgl. THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 9. Die Ablehnung einer einseitigen kostenwirtschaftlichen Begründung und Betonung einer absatzorientierten Ausrichtung der Preisstellung befürworten ferner: SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik ..., a.a.O., S. 235 ff., insbesondere S. 236; KAPFERER, C. und DISCH, W.K. A.: Kooperative Marktforschung, in: Absatzwirtschaft, Bd. 1, Schriftenreihe hrsg. von KAPFERER, C. und DISCH, W. K. A., Köln und Opladen 1965, S. 26; vgl. ferner BODEMANN, K.: a.a.O., S. 81 und 82; MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik ..., a.a.O., Bd. II, S. 62.

2) THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 10.

beeinflussen." ¹⁾ Die Angebotsstruktur der Warenhäuser entspricht damit im übrigen weitgehend der des Einzelhandels, für den neben atomistischen Angebotsstrukturen ebenfalls eine oligopolistische Angebotsstruktur infolge der lokalen Zersplitterung und der Heterogenität der Waren und Dienstleistungen auf mehr oder weniger kleinen Teilmärkten typisch ist. ²⁾

Auf Grund der den Warenhäusern charakteristischen oligopolistischen Angebotsstruktur ergibt sich für das einzelne Unternehmen zwar die Möglichkeit, das Verhalten der Verbraucher durch eigene preispolitische Aktionen zu beeinflussen, es muß aber, infolge der geringen Anzahl von Konkurrenten, mit unverzüglichen Reaktionen der übrigen Anbieter rechnen. ³⁾ Eine Preissenkung im Rahmen der aktiven Preispolitik eines Unternehmens mit dem Ziel der Umsatzausweitung wird somit im allgemeinen eine sofortige Anpassung an diesen Preis, wenn nicht sogar Unterbietung seitens der Mitbewerber zur Folge haben, also "lediglich die Preise verderben, ohne den Marktanteil zu erhöhen." ⁴⁾ In der Regel wird sich daher ähnlich der atomistischen Angebotsstruktur ein Marktpreis herausbilden, der für alle Marktteilnehmer Gültigkeit hat.

Die wachsende Bedeutung der heterogenen Konkurrenz im Zuge der Produktdifferenzierung, die eine Aufspaltung des Teilmarktes in Elementarmärkte zur Folge hat ⁵⁾, läßt den Warenhäusern genügend Spielraum, um

1) GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 266; zur Marktform des Oligopols vgl. ferner: RICHTER, R.: Das Konkurrenzproblem im Oligopol, Berlin 1954; vgl. ferner SCHNEIDER, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, 6. Aufl., Tübingen 1960; von STACKELBERG, H.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Bern - Tübingen 1951.

2) vgl. hierzu BODEMANN, K.: a.a.O., S. 83 und 84; vgl. ferner THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 10 f.

3) vgl. SCHRADER, K. W.: Marktforschung und Preispolitik, in: Absatzpolitik und Distribution, Studienreihe Betrieb und Markt, Sonderband, hrsg. von BIDLINGMAIER, J., JACOBI, H. und UHEREK, E. W., Wiesbaden 1967, S. 97.

4) MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, Bd. 2, S. 67.

5) vgl. derselbe: Unternehmenspolitik, Bd. 2, S. 67.

einem direkten Preiswettbewerb in bezug auf homogene Produkte ausweichen zu können. ¹⁾ Die Herabsetzung von Preisen als Form aktiver Preispolitik bezieht sich damit vornehmlich auf heterogene Produkte, beispielsweise Handelsmarken, um nicht die Konkurrenten direkt zu tangieren und sie damit zum Preiswettbewerb herauszufordern. Abgesehen von diesen Einschränkungen stehen den zur Oligopol-Gruppe gehörigen Unternehmen grundsätzlich alle absatzpolitischen Instrumente als Mittel des Wettbewerbs zur Verfügung. ²⁾

b) Die Unvollkommenheitsfaktoren des Marktes

Die Darstellung der Absatzbedingungen nach morphologischen Gesichtspunkten vermag nur einen sehr groben Überblick über die Marktstruktur zu geben, in der sich die Warenhäuser befinden, ganz abgesehen davon, daß sich die gesamte klassische Marktformen-Theorie auf das Prinzip der Unterschiedslosigkeit, das heißt nur auf den Wettbewerb homogener Güter stützt. ³⁾ Um zu einer exakten Darstellung der Verhältnisse des Absatzmarktes als Bestimmungsfaktor preispolitischer Verhaltensweisen zu gelangen, sollen deshalb die Vollkommenheit bzw. Unvollkommenheit des Marktes als weitere Kriterien der Theorie miteinbezogen werden.

Ein Markt kann als vollkommen bezeichnet werden, wenn die Voraussetzungen einer völligen Markttransparenz gegeben sind, das heißt die Marktteilnehmer mit unendlich großer Geschwindigkeit reagieren können und ferner die "Homogenitätsbedingung" erfüllt ist, das heißt die

1) Diese Tendenz, direktem Preiswettbewerb in bezug auf homogene Produkte aus dem Wege zu gehen, ist bei Betrachten der Sortimente der untersuchten Warenhausunternehmen deutlich erkennbar. Die bestehenden Exklusiv-Verkaufsrechte bestimmter Artikel und Schaffung eigener Handelsmarken sind Ausdruck dieser Bemühungen.

2) vgl. hierzu GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 266.

3) vgl. hierzu auch MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, a. a. O., Bd. 3, S. 101.

Präferenzen bei Anbietern und Nachfragern fehlen und sich der Wettbewerb auf homogene Güter und Leistungen bezieht.¹⁾ Es bildet sich hier ein genau feststellbarer Marktpreis, der für alle Marktpartner gültig ist.

Die Praxis zeigt jedoch, daß jenes Modell in seiner Vollkommenheit nur in der Theorie bestehen kann. Mit der räumlichen Ausdehnung der modernen Märkte und der fortschreitenden Technisierung "hat die Zahl der Warengattungen und Differenzierung dieser Gattungen in einem Maße zugenommen, das die Fülle des weltwirtschaftlichen Warensortiments kaum noch überschauen läßt." ²⁾

-
- 1) vgl. THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 10. Vgl. ferner auch GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 182 und 183. SUNDHOFF nennt neben VÖLLIGER Markttransparenz und homogenen Leistungswettbewerb ferner die Verfolgung des Gewinnmaximierungsprinzips und die räumliche und zeitliche Aufgelöstheit des Marktes als weitere Voraussetzung des vollkommenen Marktes. Vgl. SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 36. Auch TRIFFIN, der mit Hilfe seines Elastizitätskoeffizienten die Intensität der Konkurrenzbeziehungen mißt und diesen als Einteilungskriterium für die Marktformen heranzieht, stützt sich letztlich mit seinen unterschiedlichen Elastizitäten nach Untersuchungen von PAPANDREOU, CHAMBERLIN und BISHOP ebenfalls auf die "Verschiedenheit der objektiven Marktdaten: Anzahl und relative Größe der Marktteilnehmer, Vollkommenheit und Unvollkommenheit des Marktes ..." OTT, A. E.: Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959, S. 81. Vgl. hierzu ferner TRIFFIN, R.: Monopolistic Competition and General Equilibrium Theory, Cambridge 1949, S. 104, zitiert bei BODEMANN, K.: a.a.O., S. 78.
- 2) GUTENBERG, E.: Der Absatz, S. 180. Vgl. ferner die neuere Entwicklung der Theorie von den unvollkommenen Märkten. Diese von STACKELBERG und CHAMBERLIN entwickelte neuere Theorie der unvollkommenen Märkte wurde unter anderem von folgenden Autoren direkt auf die Probleme des Einzelhandels angewandt: HALL, M.: Distributive Trading, London 1949; ANDREWS, P. W. S.: Some Aspects of Competition in Retail Trade, in: Oxford Economic Papers, N. S., Vol. II (1950), S. 137 ff.; BEHRENS, K. Ch.: Der unvollkommene Wettbewerb im Einzelhandel, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 4. Jg. (1952), S. 169 ff.; RECKTENWALD, H. C.: Heterogene Konkurrenz oder Nur-Preiswettbewerb?, in: Der Markenartikel, 16. Jg. (1954), S. 803 ff.; RHEIN, E.: Die Theorie des unvollkommenen Wettbewerbs und ihre Anwendung auf den Wettbewerb im Einzelhandel, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 11 (1960), S. 65 ff.

aa) Mangelnde Markttransparenz

Jene räumliche Aufgelöstheit des Marktes, die es den Verbrauchern unmöglich macht, die Angebote aller Einzelhandlungen zu vergleichen und die Vielfalt des Warenangebotes, die eine genaue Qualitätskenntnis des Konsumenten praktisch nicht zuläßt, sind als hauptsächliche Ursachen mangelnder Markttransparenz zu nennen. In diesem Zusammenhang unterscheidet THEISEN ¹⁾ im einzelnen mangelnde Qualitätstransparenz auf Grund der Vielfalt von Gütern, die ein und demselben Verwendungszweck dienen, mangelnde Quantitätstransparenz durch unterschiedliche Dimensionierung der Verpackungsmittel und schließlich mangelnde Preistransparenz auf Grund der unterschiedlichen Arten der Preisstellung. Daneben bezieht sich der Mangel an Marktübersicht nicht nur auf die genannten Eigenschaften (Qualität, Quantität und Wert) der von dem Einzelhandel angebotenen Güter und Dienstleistungen, sondern betrifft ebenso die mit deren Verkauf verbundenen Serviceleistungen.

Auf Grund der für den Einzelhandelsmarkt und damit auch für die Warenhäuser gültige mangelnde Markttransparenz entsteht eine gewisse Trägheit im Hinblick auf die Reaktionszeit, das heißt auf die Anpassungszeit der Konkurrenten an die Aktionen von Mitbewerbern. Je geringer die Transparenz des Marktes ist, desto länger dauern die Reaktionen auf Änderungen am Markt, desto mehr Zeit verstreicht also, "bis der Einzelhändler oder die Konsumenten eine Änderung am Markt überhaupt wahrgenommen haben." ²⁾

Für den Einzelhändler folgt daraus, daß er in gewissem Umfang Änderungen seiner Absatzpolitik vornehmen kann, ohne daß eine sofortige Anpassung durch Konkurrenten oder Reaktion von Nachfragern erfolgt.

1) vgl. THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 12 - 14.

2) derselbe: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 11.

Während bei den übrigen, insbesondere mittelständischen Einzelhandelsbetrieben von einer derart mangelnden Reagibilität ausgegangen werden kann, handelt es sich speziell bei den Warenhäusern meist um kurzfristige Anpassungsprozesse, da diese infolge einer genauen Konkurrenzbeobachtung - die bei der geringen Zahl der Marktteilnehmer ohnehin keine besonderen Schwierigkeiten bereitet - in der Regel über eine gute Kenntnis der Absatzpolitik der Mitbewerber verfügen.

bb) Heterogenitätsbedingungen

Neben der mangelnden Markttransparenz als Bestandteil des unvollkommenen Marktes wird mit der Erwähnung der heterogenen Konkurrenz die Tendenz der modernen Theorie angedeutet, "zur Charakterisierung des Wettbewerbs sich nicht nur auf die Marktmorphologie, das heißt die Zahl der Nachfrager und Anbieter zu beschränken." ¹⁾

Einen wesentlichen Faktor der Heterogenitätsbedingungen stellt die objektive Produktdifferenzierung dar, unter der das Angebot von Gütern zu verstehen ist, die zwar dem gleichen Verwendungszweck dienen, "sich aber in ihren Eigenschaften und damit in ihrer qualitativen Beschaffenheit voneinander unterscheiden." ²⁾ "Auf zahlreichen Konsumgütermärkten ... werden gleichen Zwecken dienende Waren von Herstellern in vielen Qualitäten, Typen, Baumustern, Dessins auf den Markt gebracht. Sie stehen in einem engen Substitutionsverhältnis zueinander, ohne jedoch völlig gleichartig zu sein." ³⁾

Wie oben dargelegt wurde, führt die zunehmende Tendenz zur weiteren Variation und Differenzierung an sich gleicher Produkte zur Aufspaltung des Teilmarktes in Elementarmärkte; das heißt durch die Produktdiffe-

1) MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, a. a. O., Bd. 2, S. 67.

2) GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 181.

3) derselbe: Der Absatz, a. a. O., S. 181.

renzung sind die Einzelhandelsbetriebe und damit auch das einzelne Warenhausunternehmen in der Lage, ihr Sortiment möglichst abweichend von dem der Mitbewerber zu gestalten und somit einem direkten Preiswettbewerb aus dem Wege zu gehen. Darin liegen die Möglichkeiten einer gewissen preispolitischen Autonomie, die sich freilich in sehr engen Grenzen bewegt. "Diese Grenzen, innerhalb deren sich die Preisfreiheit bewegt, werden durch die Substitutionsmöglichkeiten der Ware bestimmt." ¹⁾

Durch die Preisdifferenzierung ergibt sich ferner die Möglichkeit, Waren nicht nur geringfügig, sondern zum Teil erheblich unter Beibehaltung ihres Verwendungscharakters in ihrem Qualitätsniveau zu variieren, um so eine Preislagenabstufung zu erreichen. Damit sind die Warenhäuser in der Lage, ihr Sortiments- bzw. Preisniveau genau der sozialen Struktur der Käuferkreise anzupassen, die erschlossen werden sollen.

Neben der Produktdifferenzierung verursachen ferner die subjektiven Präferenzen der Verbraucher eine Heterogenisierung der Güter. ²⁾

Diese Präferenzen der Käufer, "die mit der Wahl der Einkaufsquelle individuelle Nutzenerwartungen verbinden, bewirken eine Unvollkommenheit des Marktes, die durch die unterschiedlichen Leistungen der Händler noch erhöht wird." ³⁾ Sie beruhen neben rationalen Beweggründen meist auf irrationalen Erwägungen ⁴⁾; ihre Besonderheit scheint in der

1) THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 17. Er schreibt hierzu: "Es gibt im Einzelhandel keine Ware, die nicht zumindest innerhalb ihrer Gattung substituierbar ist durch eine andere, weil die Güter, die demselben Verwendungszweck dienen, trotz ihrer Differenzierung doch verwandt sind und sich gleichen. Die monopolartige Preisfreiheit kann also nicht allzu groß sein."

2) vgl. hierzu MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, a.a.O., Bd. II, S. 67. Vgl. ferner GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 181; THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 20 ff.; BODEMANN, K.: a.a.O., S. 87 ff.

3) BODEMANN, K.: a.a.O., S. 87.

4) vgl. hierzu SMITH, H.: Retail Distribution, London 1948, S. 127. Vgl. dazu auch GUTENBERG, E.: Der Absatz, S. 181.

Abkehr von dem mit der Ware verbundenen Grundnutzen und der zunehmenden Betonung des Zusatznutzens zu liegen. Präferenzen rufen demnach eine unterschiedliche Beurteilung der angebotenen Güter durch die Verbraucher hervor, selbst wenn jene Güter nach technischen Gesichtspunkten in Wirklichkeit identisch sind.

Nach STACKELBERG ¹⁾ können im einzelnen sachliche, persönliche, räumliche und zeitliche Präferenzen unterschieden werden, deren umfassende Darlegung an dieser Stelle zu weit führen würde. Sie sind Gegenstand der Untersuchungen über preispolitische Verhaltensweisen der Warenhäuser im speziellen sowie der Service- und Werbepolitik. Ausschlaggebend dabei ist, daß durch diese Präferenzen, also die subjektiv unterschiedliche Einschätzung der Handelsleistung, objektiv homogene Güter zu ökonomisch heterogenen Gütern werden. Hierin ist der entscheidende Ansatzpunkt der Service- und Werbepolitik zu erblicken, deren Möglichkeiten auch auf Grund der mangelnden Transparenz noch verstärkt werden.

Technische Produktdifferenzierung und subjektive Präferenzen bewirken so eine Heterogenität des Einzelhandelsmarktes, die zu einer durch den Mangel an Markttransparenz und mangelnde Reagibilität geförderten Zersplitterung des Gesamtmarktes in mehrere Elementarmärkte führt, innerhalb derer dem Marktteilnehmer ein gewisser monopolistischer Spielraum in seiner Preispolitik zur Verfügung steht. ²⁾

Aus diesen Darlegungen geht hervor, daß dem vollkommenen Markt der Theorie die unvollkommenen Märkte der Praxis gegenüberstehen. Letztere sind einmal bedingt durch die mangelnde Markttransparenz, die den Markt in gewissem Sinn unüberschaubar machen und so ein Trägheitsmoment im Hinblick auf die Reaktions- beziehungsweise Anpassungs-

1) vgl. von STACKELBERG, H.: a.a.O., S. 221.

2) vgl. hierzu auch THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ... , a.a.O., S. 21 und 25, vgl. ferner BODEMANN, K.: a.a.O., S. 86 und 89.

zeit der Mitbewerber bedeutet. Zum anderen sind die auf dem Markt angebotenen Güter und Dienstleistungen auf Grund subjektiver Käuferpräferenzen und Möglichkeiten der Produktdifferenzierung heterogen und tragen damit ebenso dazu bei, den Markt zu einem unvollkommenen Markt im Sinne der Theorie werden zu lassen.

Die Bedeutung der Unvollkommenheitsfaktoren als Einflußgrößen auf preispolitische Verhaltensweisen und zur Charakterisierung des Wettbewerbs liegt auf der Hand. Während die einseitige Betrachtung der Morphologie des Marktes ausschließlich von homogener Konkurrenz und völliger Markttransparenz ausgeht, infolgedessen bei der oligopolistischen Angebotsstruktur der Warenhäuser praktisch keine Preisänderung ohne sofortige Reaktion der Konkurrenten zuläßt, bieten sowohl die mangelnde Markttransparenz als auch die Heterogenitätsbedingungen als Unvollkommenheitsfaktoren des Marktes dennoch die Möglichkeit einer aktiven Preispolitik, das heißt einer freien Festsetzung der Preise durch die Warenhäuser innerhalb gewisser Grenzen.

c) Die Intensität des Wettbewerbs

Der Grad der Abhängigkeit der preispolitischen Maßnahmen konkurrierender Unternehmen bestimmt die Stärke der Konkurrenzbeziehungen zwischen den Elementarmärkten. ^{1)} Je schwächer diese ausgeprägt sind, desto mehr nähern sie sich dem Grenzfall, nämlich der polypolistischen Konkurrenz auf dem vollkommenen Markt ^{2)}, bei der kaum mehr Reaktionen von Konkurrenten auf preispolitische Aktionen eines Marktteilnehmers erfolgen.

Die Konkurrenzbeziehungen der Warenhäuser untereinander sowie mit anderen Großbetriebsformen des Einzelhandels, wie Versandgeschäfte,

1) vgl. hierzu BODEMANN, K. : a. a. O., S. 89.

2) vgl. hierzu von STACKELBERG, H. : Grundlagen ... , a. a. O., S. 245.

Discounthäuser, Verbrauchermärkte usw., zeichnen sich dagegen durch einen hohen Intensitätsgrad aus. Das bedeutet rasche Anpassung seitens der Konkurrenten an preispolitische Aktionen eines Marktteilnehmers, sofern sich hier Absatzausweitungen auf deren Kosten ergeben haben. Die Warenhäuser stehen damit ähnlich dem übrigen Einzelhandel auf Grund seiner dezentralisierten Struktur mit wenigen anderen in enger zwischenbetrieblicher Konkurrenzbeziehung, was zwangsläufig zu gewissen Abhängigkeiten in ihrer Preispolitik führt. ¹⁾

Es wurde jedoch festgestellt, daß auf Grund der Unvollkommenheit des Marktes die Intensität der preispolitischen Interdependenz mit der Intensität der Heterogenitätsbedingungen variiert ²⁾, so daß sich für jeden Einzelhandelsbetrieb, also auch für die Warenhäuser eine Vielzahl von Substitutionskoeffizienten ³⁾ ergibt, die einen gewissen autonomen Spielraum aktiver Preispolitik erlauben. Jener Bereich reaktionsfreier preispolitischer Aktivität ist um so größer, je geringer die Substituierbarkeit der miteinander konkurrierender Güter ist und umgekehrt. ⁴⁾ So haben sich bei den Warenhäusern zwar bei vergleichbaren Gütern annähernd gleichartige Preislagen herausgebildet, dagegen sind bei heterogenen Waren durchaus unterschiedliche Preise zu finden.

Die Grenzen jenes Spielraumes freier preispolitischer Aktivität finden sich dort, wo sich Absatzveränderungen, d. h. Absatzeinbußen bei Marktteilnehmern abzeichnen. Diese Absatzveränderungen ergeben sich in der Regel dann, wenn der durch die Heterogenität und unzureichenden Transparenz des Marktes verursachte autonome und reaktionsfreie Raum preispolitischer Aktivität, wie er für die Warenhäuser als Oligopol-Unternehmen typisch ist, verlassen wird, das heißt, wenn das durch den

1) vgl. MÜLLER-BEILSCHMIDT, K.: Handelsspanne und Konkurrenzverhältnisse im Einzelhandel, Berlin 1954, S. 38.

2) vgl. BODEMANN, K.: a. a. O., S. 90.

3) vgl. hierzu TRIFFIN, R.: Monopolistic Competition ..., a. a. O., S. 104.

4) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, S. 283 ff.

oberen und unteren Grenzpreis determinierte "preisautonome Intervall" ¹⁾ durch Preiserhöhungen bzw. -herabsetzungen durchbrochen wird. Diese Bedingung "partieller Interdependenz" zwischen Oligopolisten, die GUTENBERG ²⁾ im Gegensatz zur "totalen Interdependenz" für wirtschaftlichkeitsnäher hält, kann für einen räumlich begrenzten Bereich des Einzelhandelsmarktes, also auch für Warenhäuser als relevant betrachtet werden. ³⁾

d) Die Preiselastizität der Nachfrage

Die Verhältnisse des Absatzmarktes werden daneben entscheidend durch die Funktion der Nachfrage gekennzeichnet, deren Komponenten die Bedarfsstruktur und die Finanzlage sind. ⁴⁾ Die Nachfragefunktion zeigt, welche Preishöhe die Verbraucher für ein Produkt höchstens zu zahlen bereit sind, grenzt also den Bereich der Preisbildung nach oben hin ab. ⁵⁾ Grundsätzlich wird zwischen elastischer und starrer Nachfrage unterschieden. Je größer die Elastizität der Nachfrage ist, desto größer sind die Aussichten auf Absatzsteigerung durch Preissenkung. In der Regel nimmt die Nachfrage mit steigenden Preisen eines Gutes ab und umgekehrt; in diesem Fall hat die Nachfragefunktion - wie ALLEN und HICKS nachgewiesen haben - einen von links fallenden Verlauf. ⁶⁾

1) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, S. 283 ff.

2) vgl. dazu die Ausführungen von GUTENBERG über die oligopolistische Preispolitik auf unvollkommenen Märkten unter der Voraussetzung partieller Interdependenz, in: Der Absatz, S. 282 ff.

3) vgl. BODEMANN, K.: a. a. O., S. 91.

4) vgl. KRELLE, W.: Preistheorie, Tübingen und Zürich 1961, S. 108 ff.; vgl. ferner PETERMANN, G.: Marktstellung und Marktverhalten des Verbrauchers, Wiesbaden 1963, S. 13 ff.

5) MÖLLER, H.: Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Tübingen 1962, S. 28.

6) vgl. ALLEN, R. G. D. und HICKS, J. R.: A Reconsideration of the Theory of Value, Economica, New Series Vol. I, (1934), S. 56 ff.

Maß für die Reagibilität der Nachfrager auf preispolitische Veränderungen ist der Elastizitätskoeffizient. Für die anschließenden Betrachtungen ist aber weniger die Richtung der Funktion als ihre Elastizität von Bedeutung, "die das quantitative Ausmaß einer durch die Preisänderung induzierten Mengenänderung zum Ausdruck bringt." ¹⁾

Daraus geht hervor, daß durch die Angebots- und Nachfragefunktion der Bereich der Preisbildung in bezug auf einen Markt bestimmt wird, das heißt für jede Absatzmenge ergibt sich daraus der jeweils höchste und niedrigste denkbare Preis. Der tatsächlich zustandekommende Preis befindet sich auf der Absatzkurve, die auf Grund der "funktionalen Beziehung zwischen Preis und erwartetem Absatz ... konjekturale individuelle Preis-Absatzfunktion des Anbieters" ²⁾ genannt werden kann.

Jene Darlegungen sind - da sie auf rein theoretischen Grundlagen aufbauen - nur beschränkt auf die Praxis anwendbar. Da die Zahl der Güter, die den beiden Extremen, der völlig elastischen oder völlig starren Nachfrage unterliegen, sehr gering ist, wird bei dieser Betrachtungsweise in der Regel von der Marktform der vollständigen Konkurrenz ausgegangen, die heute kaum noch zu finden ist. ³⁾

Um der Realität des Marktes, insbesondere der oligopolistischen Marktstruktur der Warenhäuser näher zu kommen, müssen die oben dargelegten Unvollkommenheitsfaktoren, wie mangelnde Markttransparenz und Heterogenitätsbedingungen und ferner als wichtige Einflußgröße der Bedarfscharakter der Waren in die Betrachtungsweise miteinbezogen werden. Dadurch wird eine Verfeinerung und damit erhöhte Aussagekraft der Preiselastizität der Nachfrage erreicht.

1) BODEMANN, K.: a.a.O., S. 100.

2) SCHNEIDER, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie, Tübingen 1949, II. Teil, Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, S. 54 ff.

3) vgl. hierzu auch MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, Bd. 2, S. 66.

In Anlehnung an MÜLLER-BEILSCHMIDT ¹⁾ können folgende Arten der Nachfrageelastizitäten, unter Berücksichtigung der Bedarfsstruktur und Finanzlage als Bestimmungsfaktoren der Nachfragefunktion, unterschieden werden:

- a) die warenbedingte Elastizität und
- b) die einkommensbedingte Elastizität der Nachfrage.

Bei der warenbedingten Elastizität macht sich der Einfluß der unzureichenden Marktübersicht und der Heterogenität der angebotenen Waren insofern bemerkbar, als dadurch den Nachfragern Preisvergleiche und die Beurteilung der Preiswürdigkeit erschwert und somit rationale und sachgerechte Reaktionen auf Preisveränderungen erheblich beeinträchtigt werden. ²⁾ Daneben ist durch die Berücksichtigung des Bedarfscharakters der Waren als weitere bedeutende Einflußgröße auf das Preisverhalten und die Elastizität der Nachfrage, ferner eine Unterscheidung zwischen preisbewußtem, preisorientiertem und preisindifferentem Verbraucherverhalten möglich. ³⁾ Auf diese Einzelheiten kann an dieser Stelle jedoch nicht eingegangen werden; sie sind vielmehr Gegenstand der Untersuchung in den folgenden Abschnitten.

Die einkommensbedingte Elastizität der Nachfrage beruht auf der Tatsache, daß für den Verbraucher auf Grund seines Einkommens gewisse Preisgrenzen gesetzt sind. Während bei niedrigen Einkommen meist ein unvollkommen preisbewußtes Verhalten zu beobachten ist, zeigt sich mit steigendem Einkommen in der Regel ein Absinken des Preisbewußtseins. ⁴⁾

1) vgl. dazu die Ausführungen von MÜLLER-BEILSCHMIDT: a. a. O., S. 20.

2) vgl. hierzu auch SCHREIBER, K.: Beurteilt der Verbraucher die Qualität nach dem Preis?, in: Der Markenartikel, 1960, S. 636 ff.

3) vgl. PETERMANN, G.: a. a. O., S. 59 ff.

4) vgl. BODEMANN, K.: a. a. O., S. 102 und 103; vgl. auch GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 237.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß als Bestimmungsfaktoren für die Preiselastizität der Nachfrage die Heterogenitätsbedingungen des Marktes, der Bedarfscharakter der Waren und schließlich das Einkommen der Verbraucher in Betracht gezogen werden müssen. Während die Nachfrage nach lebensnotwendigen Gütern mit Substitutionsmöglichkeiten generell betrachtet eine verhältnismäßig hohe Elastizität aufweist, ist die Nachfrage nach Gütern des aperiodischen und Luxusbedarfs verhältnismäßig starr. ¹⁾ Ein wichtiger zu berücksichtigender Faktor ist daneben eine gewisse Assoziation der Verbraucher von Preis und Qualität, das heißt Beurteilung der Warenqualität nach der Höhe des Preises, auf die im weiteren Verlauf der Arbeit noch eingegangen werden soll.

III. Die Bedeutung der Preispolitik für die Warenhäuser und ihre Stellung innerhalb des absatzpolitischen Instrumentariums

Die Bedeutung der Preispolitik für die Warenhäuser als "Richtungsflügel" ²⁾ der Preiskonkurrenz ist unbestritten. Auf Grund ihrer Eigenschaft als Preisführer steht somit die Preispolitik neben der Sortimentspolitik im Vordergrund des absatzpolitischen Instrumentariums. ³⁾

Zwar wurde im Verlauf der Ausführungen dargelegt, daß bei den Warenhäusern infolge der oligopolistischen Angebotsstruktur und der Unvollkommenheit des Marktes, ein gewisser Bereich reaktionsfreier preispolitischer Aktivität entsteht; es wurde ferner ausgeführt, daß die Warenhäuser bevorzugt in jenem monopolistischen Bereich verharren und untereinander - begünstigt durch die Heterogenität der Waren - einem direkten Preiswettbewerb durch Ausweichen auf andere Artikel oder durch

1) vgl. dazu auch BODEMANN, K.: a. a. O., S. 103.

2) vgl. HIRSCH, J.: Die Handelsspanne, Berlin 1931, S. 55.

3) vgl. dazu auch TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel ..., a. a. O., S. 480.

unterschiedliche Sortimentszusammenstellung aus dem Wege gehen.

Demnach bilden sie eine geschlossene Preisfront gegenüber den anderen mit ihnen in scharfem Wettbewerb stehenden Großbetriebsformen des Einzelhandels. Um auf Grund deren aggressiver Preispolitik nicht Marktanteile zu verlieren oder sich Umsätze entgehen zu lassen, sehen sich die Warenhäuser gezwungen, eine ebenfalls aggressive Preispolitik zu verfolgen.

Die in der Theorie herausgestellte überragende Bedeutung der Preispolitik beruht auf der Tatsache, daß die traditionelle Markt- und Konkurrenztheorie die übrigen absatzpolitischen Instrumente, insbesondere Werbung und Servicepolitik auf Grund deren schwieriger Quantifizierbarkeit nicht in ihre Betrachtungsweise einbezogen hat. ¹⁾

In der neueren Literatur wird die überragende Bedeutung der Preispolitik stark bestritten. Die Kritik betrifft vor allem die Nichtberücksichtigung der geschilderten Unvollkommenheitsfaktoren, insbesondere der subjektiven, meist von individuellen Nutzenerwartungen hervorgerufenen Käuferpräferenzen. Sie messen vielmehr den Möglichkeiten der Werbe- und Servicepolitik, wie Ausstattung der Geschäftsräume, Bedienung, Kundendienst, größere Auswahl, Bequemlichkeit des Einkaufes die entscheidende Bedeutung bei. "Tatsächlich bessere Funktionserfüllung oder auch bloße Werbung schaffen Präferenzen ... , vergrößern den monopolistischen Bereich der betriebsindividuellen Absatzkurve und verschieben die Absatzkurve nach rechts. " ²⁾ Ferner wird die Ansicht vertreten, daß eine Intensivierung jener absatzpolitischen Maßnahmen viel eher eine Absatzausweitung bewirken würde, als eine Preissenkung. ³⁾

1) vgl. THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a. a. O., S. 44.

2) derselbe; Betriebliche Preispolitik ..., a. a. O., S. 45.

3) vgl. derselbe: Betriebliche Preispolitik ..., a. a. O., S. 45.

Diese Auffassung mag sicherlich für den Einzelhandel im allgemeinen Gültigkeit besitzen, kann aber für die Warenhäuser als Einkaufsstätte möglichst breiter und preisbewußter Käuferschichten in dieser ausschließlichen Form nicht zutreffen. Zwar haben die Warenhäuser zweifellos die übrigen absatzpolitischen Mittel seit jeher in hervorragender Weise anzuwenden gewußt, wie sie es die Sortiment s-, Werbe- und Servicepolitik beweisen, sie haben jedoch stets in ihrer Eigenschaft als Preisführer die Preispolitik mit Recht als eines der Hauptinstrumente der Konkurrenzpolitik angesehen.

Es steht außer Zweifel, daß die Preispolitik innerhalb des absatzpolitischen Instrumentariums als das beweglichste und flexibelste absatzpolitische Mittel betrachtet werden kann, das in kürzester Zeit eine Anpassung an die jeweilige Marktsituation zuläßt. Ihre Wirkung erschöpft sich allerdings dann, wenn Preissenkungen selbst durch kalkulatorischen Ausgleich nicht mehr aufgefangen werden können und vor allem, wenn sich Konkurrenten sehr rasch anpassen. ¹⁾ Eine völlige Anpassung an das Sortiment oder die übrigen absatzpolitischen Mittel ist dagegen erheblich schwieriger und niemals so vollkommen möglich, wie in der Preispolitik. Ferner vertritt SANDIG ²⁾ die Ansicht, daß preispolitische Fehlentscheidungen gewöhnlich leichter zu revidieren seien als sortimentspolitische, wodurch die Preispolitik in ihrer Bedeutung hinter der Sortimentspolitik zurücktrete.

Wenngleich durch jene Argumente der Preispolitik eine untergeordnete Bedeutung beigemessen wird, THEISEN ³⁾ sogar von einer Unterlegenheit der Preispolitik gegenüber den anderen Instrumenten der Absatzpolitik spricht, ist es in bezug auf die Warenhäuser jedoch schwierig,

1) vgl. GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 241.

2) vgl. SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, S. 245.

3) vgl. THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a. a. O., S. 45.

eine Rangfolge der absatzpolitischen Mittel aufzustellen. Es erscheint eher sinnvoll, eine Differenzierung insofern vorzunehmen, als die Preispolitik bei dem Wettbewerb der Warenhäuser untereinander an Bedeutung verliert, jedoch im Konkurrenzkampf gegenüber den anderen Großbetrieben des Handels an zentraler Bedeutung als Mittel des Wettbewerbs gewinnt.

Die Existenz des für die Warenhäuser auf Grund ihrer oligopolistischen Angebotsstruktur typischen reaktionsfreien, preisautonomen Bereichs und der damit möglichen preispolitischen Konkurrenzmeidung besagt jedoch nicht, daß zwischen den Warenhäusern der Preiswettbewerb völlig ausgeschaltet ist. Gegen diese Argumentation sprechen die Preisunterbietungen und Preiskämpfe anlässlich von Sonderveranstaltungen, Neueröffnungen und die ausgeprägte "loss - leader" - Politik in bezug auf solche Artikel, die im Mittelpunkt des Verbraucherinteresses stehen.

Im Gegensatz zu dem Preiswettbewerb mit den anderen Betriebsformen des Einzelhandels sind diese Aktionen jedoch auf Grund ihrer Kurzfristigkeit und geringen nachhaltigen Wirkung ziemlich bedeutungslos. "Entscheidend ist nämlich, daß eine derartiges preisstrategisches Verhalten der Anbieter im Endeffekt gesteuert und korrigiert wird durch die allgemeine Einsicht in die ökonomische Sinnlosigkeit einer solchen Handlungsweise, denn keiner der Händler kann letztlich hierbei einen Profit herausschlagen. " 1)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Preispolitik neben der Sortimentspolitik im Vordergrund des absatzpolitischen Instrumentariums der Warenhäuser steht, manchmal sogar als deren Lebenselixier 2) bezeichnet wird. Ihre Bedeutung geht allein daraus hervor, daß die Verbraucher mit dem Warenhaus die Vorstellung von preiswerten

1) MÜLLER-BEILSCHMIDT, K. : a. a. O., S. 49.

2) vgl. BATZER, E. und LAUMER, H. : a. a. O., S. 105.

Einkäufen verbinden. ¹⁾ Daneben sind die Warenhäuser dadurch in der Lage, sich - im Gegensatz zu einem ihrer Hauptkonkurrenten, den Versandgeschäften - in kürzester Zeit flexibel den Veränderungen des Marktes anzupassen und Absatzschwankungen auszugleichen. Dagegen wäre es verfehlt zu behaupten, daß die Preispolitik innerhalb des absatzpolitischen Instrumentariums bei den Warenhäusern eine uneingeschränkte Vorrangstellung einnimmt. Es muß hier vielmehr von einer sinnvollen Synthese, einer harmonischen Abstimmung der absatzpolitischen Mittel untereinander gesprochen werden.

1) vgl. BATZER, E. und LAUMER, H.: a. a. O., S. 104.

IV. Preispolitische Verhaltensweisen der Warenhäuser

1. Die Abhängigkeit der Preispolitik vom Bedarfscharakter der Ware

In dem vorhergehenden Abschnitt wurde die Bedeutung des Bedarfscharakters als wichtige Einflußgröße auf das Preisverhalten der Verbraucher und damit auf die Nachfrageelastizität dargelegt. Analog dazu setzt der Bedarfscharakter der angebotenen Güter gewisse Grenzen im Hinblick auf die preispolitische Aktivität. Um von realen Marktverhältnissen auszugehen, soll bei folgender Untersuchung die Unvollkommenheit des Marktes und die von PETERMANN ¹⁾ aufgestellte Unterteilung eines preisbewußten, preisorientierten und preisindifferenten Verbraucherverhaltens berücksichtigt werden. Die folgende Darstellung bezieht sich ferner auf die Einteilung der Güter nach folgenden Produktmerkmalen:

- a) der Periodizität des Bedarfs, was zu einer Gliederung von Gütern des täglichen, periodischen und aperiodischen Bedarfs führt, ferner
- b) der Bedarfsdringlichkeit, in lebensnotwendige und nicht lebensnotwendige Güter, d. h. solche des gehobenen Bedarfs. Daneben wird der Einfluß modischer Luxusgüter auf die Preispolitik zu untersuchen sein.

Schließlich sei darauf hingewiesen, daß nicht die Veränderung, also Elastizität der Gesamtnachfrage auf Grund von preispolitischen Maßnahmen in bezug auf einzelne Produkte Gegenstand der Untersuchung ist, sondern ausschließlich die Veränderung der betriebsindividuellen Nachfrage, die durch die aktive Preispolitik der Warenhäuser erzielt wird.

1) vgl. PETERMANN, G. : a.a.O., S. 59 ff.

Dieser Unterschied wird gerade am Beispiel der Güter des lebensnotwendigen und täglichen Bedarfs deutlich. Während durch eine Preissenkung die Gesamtnachfrage kaum gesteigert werden kann und damit von einer geringen Elastizität gesprochen werden muß, ist sehr wohl eine Absatzverschiebung innerhalb der einzelnen Unternehmen auf Grund von Preisherabsetzungen möglich. Zwar muß demnach in bezug auf die Gesamtnachfrage von einer starren Elastizität dieser Güter gesprochen werden, hinsichtlich der betriebsindividuellen Nachfrage herrscht jedoch eine elastische Nachfrage vor. Daraus wird deutlich, daß als Folge der Konkurrenzbeziehungen die betriebsindividuelle Elastizität der Nachfrage um vieles größer sein kann als die Elastizität des gesamten Marktes. ¹⁾

Jene Elastizität beruht auf dem hohen Grad der Markttransparenz. Dieser ist bei den lebensnotwendigen Gütern und Waren des täglichen Bedarfs deshalb so ausgeprägt, weil die Konsumenten nahezu täglich mit ihnen in Berührung kommen. Der schnelle Beschaffungsrhythmus dieser Waren bewirkt, daß sich die Preise im Gedächtnis der Verbraucher einprägen und ein genauer Überblick über Warenqualität, Preise und über die günstigste Einkaufsquelle vermittelt wird. Auf Grund dieser erhöhten Markttransparenz, das heißt der genauen Beobachtung der Preise durch Verbraucher und Konkurrenten, werden die Güter des lebensnotwendigen und täglichen Bedarfs häufig als "Konkurrenzartikel" bezeichnet. ²⁾ Bei ihnen findet sich ein ausgeprägtes preisbewußtes Verbraucherverhalten.

Die Konkurrenzartikel sind wegen der guten Beurteilungsmöglichkeit durch die Käufer und des hohen Preisbewußtseins in der Regel schärfstens

1) HUMBEL, P.: Preispolitische Gewinndifferenzierung im Einzelhandel, Zürich 1958.

2) vgl. dazu THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 14 und 36; BODEMANN, K.: a.a.O., S. 85; MÖLLER, E. G.: Über Preispolitik im Einzelhandel, Dissertation Nürnberg 1936, S. 52.

kalkuliert. ¹⁾ Ihre Verkaufspreise liegen häufig beachtlich nahe bei den Einkaufspreisen oder sogar darunter. Dagegen ergibt sich auf Grund des hohen Bekanntheitsgrades zwangsläufig eine gewisse Obergrenze in der Preisgestaltung. Die vielfach vertretene Ansicht, daß für diese Artikel auf Grund ihrer "äußersten" Kalkulation kaum mehr Preissenkungen in Frage kommen, ferner eine Preissenkung bei kleinteiligen Produkten von den Käufern kaum gewürdigt wird, mag vielleicht auf den Einzelhandel allgemein, keinesfalls aber auf die Warenhäuser zutreffen.

Die Praxis zeigt, daß gerade die Güter des lebensnotwendigen und täglichen Bedarfs bei den Warenhäusern ein reiches Betätigungsfeld zur Ausübung ihrer aktiven Preispolitik bieten. Diese Behauptung wird durch die rege Werbetätigkeit in Form von Zeitungsinseraten erhärtet. Es ist zu beobachten, daß bevorzugt Waren des Lebensmittelsortiments, die durch ihre kurzen Bedarfsintervalle im Mittelpunkt des Verbraucherinteresses und im Preisbewußtsein der Verbraucher stehen, zu Preissenkungen herangezogen werden. Dies trifft vor allem auf Frischfleisch, Butter, Eier, Mehl und Salatöl zu. Daneben finden sich laufend Sonderangebote, die jeweils abwechselnd verschiedene Artikel in der Vordergrund stellen, wie z. B. Spirituosen, Süßwaren usw.

Die aktive Preispolitik im Lebensmittelbereich verfolgt in der Hauptsache zwei Ziele: zum einen soll durch das Herausstellen besonders preisgünstiger und im Preisbewußtsein der Verbraucher verankerter Artikel der Eindruck der Preiswürdigkeit des gesamten Sortiments hervorgerufen werden, zum anderen eignen sich gerade Güter des lebensnotwendigen und täglichen Bedarfs in hervorragender Weise als Magnet, um Konsumenten anzuziehen und sie zu Impulskäufen bei anderen Waren-

1) vgl. MÖLLER, E. G. : a.a.O., S. 52; ferner BODEMANN, K. : a.a.O., S. 109.

gruppen zu veranlassen. Mit diesen Waren stehen die Warenhäuser nicht nur mit den Filialbetrieben, Einkaufsgenossenschaften, freiwilligen Ketten und Konsumgenossenschaften, sondern auch untereinander in scharfem Wettbewerb; es wäre daher in bezug auf diese Artikel verfehlt, von einer Konkurrenzmeidung zu sprechen.

Ähnlich verhält es sich bei den Waren des periodischen Bedarfs. Die Warenhäuser, von HIRSCH einst als Richtungsflügel insbesondere für diese Warenkategorie bezeichnet ¹⁾, haben sich bis heute darin ihren Ruf erhalten. Wenngleich hier kein so häufiger Kontakt des Kunden mit der Ware wie vergleichsweise mit den obengenannten lebensnotwendigen Gütern besteht, herrscht dennoch auf Grund der wiederkehrenden Bedarfsnotwendigkeit eine relativ gute Marktübersicht. Es handelt sich hierbei meist um "convenience goods".

Die besondere Schwierigkeit einer Generalisierung ist jedoch darin zu erblicken, daß bei der Vielzahl der Güter des periodischen Bedarfs die Bedarfsintervalle in den einzelnen Warengruppen sehr unterschiedliche sind, die Markttransparenz also ungleich ausgeprägt ist. So muß hier zwischen Waren des periodischen Bedarfs mit schnellem Beschaffungsrhythmus - meist convenience goods, z. B. Pflege- und Reinigungsmittel - unterschieden werden, bei denen eine gute Markttransparenz herrscht und die sich gut im Preisbewußtsein der Verbraucher eingepreßt haben. Sie sind häufig Gegenstand von Preisherabsetzungen bei den Warenhäusern, besitzen jedoch damit eine gewisse Preisobergrenze. Im Gegensatz dazu bestehen bei den Gütern mit längeren Bedarfsintervallen und unterschiedlichen Qualitäten und Produktvariationen - z. B. Bekleidung und Schuhe - eine vergleichsweise geringere Markttransparenz und keine Preisgrenzen nach unten oder oben, d. h. der freie Raum aktiver Preispolitik wird dadurch größer.

1) vgl. HIRSCH, J. : Die Kosten im Handel. Bericht in den "Verhandlungen und Berichten des III. Unterausschusses, 9. Arbeitsgruppe (Handel)", 1. Bd., 1929, S. 30.

Eine noch geringere Markttransparenz herrscht bei den Gütern des aperiodischen Bedarfs; es handelt sich häufig um höherpreisige Waren, also Güter des gehobenen bzw. Luxusbedarfs - meist "shopping goods" - deren Beurteilung nach Qualität und Preis schwieriger ist, da die Käufer damit seltener in Berührung kommen. ¹⁾

Auf Grund der geringen Qualitätserfahrungen der Verbraucher kann von preisorientiertem Verhalten gesprochen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, daß sich in den höheren Preislagen die Beziehungen zwischen Produktqualität und Preis lockern; das heißt, "daß mit zunehmender Höhe der Preislagen der Preis als kaufentscheidender Faktor zurücktritt." ²⁾ Dazu kommt, daß sich beim Käufer mit der Höhe des Preises häufig die Vorstellung von höherer Qualität verbindet, beim Verbraucher also hohe Preise bei jenen Gütern in gewissem Sinn als Qualitätsmaßstab gewertet werden.

Da demnach bei Gütern des aperiodischen und gehobenen Bedarfs die Wertschätzung von der Höhe der Preise insofern beeinflusst wird, als die Neigung zum Erwerb nicht mit steigendem Preis eines Gutes abnimmt ³⁾, verhält sich die Nachfrage relativ starr. Das bedeutet, daß der autonome Bereich freier Preispolitik für die Warenhäuser - verstärkt durch mangelnde Markttransparenz und Produktdifferenzierung - vergleichsweise größer ist als bei den anderen Warenkategorien.

Hier befindet sich der Schwerpunkt des oben geschilderten Raumes reaktionsfreier preispolitischer Aktivität, der eine gewisse freie Preisgestaltung in bezug auf jene Güter ohne direkte Konkurrenz gegenüber Mitbewerbern zuläßt, also eine Konkurrenzmeidung in gewissem Umfang gestattet. Da die Warenhäuser mit diesen Artikeln somit unter-

1) vgl. PETERMANN, G.: a.a.O., S. 63. Vgl. ferner SCHMITZ, G.: Zwischenbetrieblicher Vergleich der Einzelhandelspreise sortengleicher Konsumwaren, Köln und Opladen 1964, S. 200; THEISEN, P.: a.a.O., S. 14.

2) GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 237.

3) vgl. THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 38.

einander nicht direkt in scharfem Wettbewerb stehen, ferner die Preishöhe als kaufentscheidender Faktor zurücktritt, kann hier eine höhere Kalkulation angesetzt werden. Daraus wird ihre Bedeutung als Ausgleichsträger innerhalb des kalkulatorischen Ausgleichs offenbar.

Dies trifft insbesondere auf modische Artikel zu, die auf Grund individueller Nutzenerwartungen noch preisunabhängiger sind. Ähnliche Voraussetzungen gelten beispielsweise für Möbel, Schmuckwaren, Gemälde, Teppiche, Geschenkartikel usw., für deren Kauf in erster Linie subjektive Vorstellungen und individueller Geschmack des Käufers entscheidend sind. "Die schlechtere Markttransparenz, die größere Heterogenität dieser Güter, die geringen Substitutionsmöglichkeiten machen die Nachfrage unelastischer. Dies zeigt, daß der Preis bei Gütern des gehobenen Bedarfs meistens erst recht nicht die erste Rolle spielt und demnach einer Preisänderung auch nicht unbedingt ein absatzändernder Effekt zuzuschreiben ist. " ¹⁾ Diese Wirkung wird durch die betriebsindividuellen Präferenzen noch verstärkt.

Es wäre verfehlt, diese Folgerung ausnahmslos auf alle Güter des aperiodischen und gehobenen Bedarfs zu beziehen. Dagegen spricht vor allem der starke Preiswettbewerb zum Beispiel bei Elektro-Großgeräten, der durch die attraktiven Angebote der Versandhäuser und Verbrauchermärkte ausgelöst wurde, was wiederum bei den Verbrauchern ein ausgeprägtes Preisbewußtsein verursachte. Diese Erscheinung wird ferner dadurch verstärkt, daß die verhältnismäßig große technisch bedingte Heterogenität der Produkte und die Verbraucherwerbung der Markenartikelhersteller eine gute Markttransparenz bewirken. Außerdem ist zu berücksichtigen, daß bei den technischen Gebrauchsgütern des Haushalts meist irrationale und subjektive Momente anstelle einer rein ökonomisch zweckbetonten Denkweise zurücktreten. ²⁾

1) THEISEN, P. : Betriebliche Preispolitik ... , a.a.O., S. 38.

2) vgl. BODEMANN, K. : a.a.O., S. 109.

Wenngleich derartige, die Preiskonkurrenz bei Gütern des aperiodischen und gehobenen Bedarfs begünstigenden Faktoren eine Ausnahme darstellen ¹⁾, erscheint gerade im Hinblick auf die Warenhäuser, deren Hartwarenteil in ständiger Ausweitung begriffen ist, eine Differenzierung der Preispolitik hinsichtlich jener Warenkategorie erforderlich.

Bei der überwiegenden Mehrzahl der Güter des aperiodischen und gehobenen Bedarfs, die meist von der subjektiven Einschätzung und individuellen Nutzenerwartung des Käufers abhängig sind, tritt der Preis mit zunehmender Höhe als kaufentscheidender Faktor zurück. Dies bedeutet für die Warenhäuser eine freie Entfaltungsmöglichkeit ihrer preispolitischen Aktivität nach oben oder unten. Der Mangel an Markttransparenz gestattet hier eine größere Kalkulationsfreiheit; es herrscht eine geringe Preiskonkurrenz gegenüber den anderen Mitbewerbern.

Im Gegensatz dazu stehen die meist ausschließlich vom Zwecknutzen her bestimmten technischen Gebrauchsgüter, die auf Grund des scharfen Preiswettbewerbs und der guten Marktübersicht im Preisbewußtsein der Verbraucher vorhanden sind. Jene Produkte, wie Kühlschränke, Tiefkühltruhen, Waschautomaten, Geschirrspülmaschinen usw., die im Mittelpunkt des Verbraucherinteresses stehen, sind auch bei den Warenhäusern Gegenstand aktiver Preispolitik. Der scharfe Wettbewerb der Großbetriebsformen des Einzelhandels untereinander und schließlich die Preisaggressivität neuer Betriebsformen unterstreichen diese Notwendigkeit. Wenngleich die über dem Durchschnitt liegenden Geschäftsergebnisse es den Warenhäusern durchaus erlaubt hätten, noch einmal die frühere Rolle zu übernehmen, so haben sie im großen und ganzen keinen Gebrauch davon gemacht. " Auf einzelnen Gebieten, z. B. bei technischen Artikeln, mußten sie nolens volens eine Angleichung

1) vgl. THEISEN, P. : Betriebliche Preispolitik ... , a. a. O., S. 37.

auf den geringen Preisstand anderer Vertriebsformen vornehmen." ¹⁾
Auch die Entwicklung eigener Handelsmarken gestattet bei diesen Produkten auf Grund ihrer weitgehenden Homogenität nur geringen Raum reaktionsfreier Preispolitik. Preissenkungen verursachen bei diesen Gütern in der Regel zwar eine durch die gute Markttransparenz beschleunigte Veränderung der betriebsindividuellen Nachfrage, rufen jedoch sofortige Gegenreaktionen der Konkurrenten hervor.

2. Preislagenabstufung und Preisniveau

Wie eingangs ausgeführt wurde, ist mit der Entstehung der Warenhäuser die Einführung fester Preise untrennbar verbunden. Durch die Auszeichnung der Waren mit unabänderlichen, gültigen Preisen wurde dem Aushandeln und Feilschen in den kleinen Ladengeschäften ein Ende gesetzt; die Preisfixierung der angebotenen Güter setzt sich allmählich auch dort fort.

In den Ausführungen zur Sortimentspolitik wurde bereits betont, daß sich das Angebot der Warenhäuser als Folge der Ausrichtung auf die unteren und mittleren Einkommensschichten hauptsächlich aus mittelpreisigen Gütern zusammensetzt, also im Durchschnitt ein mittleres Preisniveau besitzt. Daraus wird offenbar, daß zum einen als Niveaufaktor das "Genre" eines Sortiments maßgeblich von der durchschnittlichen Preishöhe der zugehörigen Artikel bestimmt wird, zum anderen die Preisabstufung das Ausmaß der Sortimentstiefe beeinflussen kann. ²⁾

Der Begriff der "Preislage" oder "Preisklasse" umfaßt nach GUTENBERG ³⁾ und GÜMBEL ⁴⁾ zweierlei Gesichtspunkte. Darunter ist

1) WOLL, A.: a. a. O., S. 157.

2) vgl. GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 184.

3) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 234.

4) vgl. GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 184. Dagegen versteht SANDIG unter Preisklasse den Zwischenraum zwischen zwei genannten Preisstufen. Vgl. dazu SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a. a. O., S. 216.

einmal die Preisspanne zu verstehen, "innerhalb derer ein Produkt erhältlich ist, dessen Merkmale entweder ganz oder doch in den entscheidenden Daten fixiert sind, z. B. ... Kühlschränke mit bestimmtem Rauminhalt und Kühlsystem, Kraftfahrzeuge bestimmter PS-Zahl und bestimmtem Nutzraum usw. Die Preislagen sind dann gekennzeichnet durch das Intervall zwischen niedrigstem und höchstem Preis, zu dem das so fixierte Produkt in seinen Varianten angeboten wird." ¹⁾ Zum anderen steht dieser Begriffsauffassung unter dem Aspekt einer Produktvorstellung eine Preislagenkonzeption gegenüber, in deren Mittelpunkt die eine Preisvorstellung steht. Sie geht von einer Art Preis-idee aus, die sich dabei in einer mehr oder weniger deutlichen Bildung von Ballungerscheinungen der Preise ähnlicher Produkte um einen Preis niederschlägt. ²⁾

Mit Recht weist GÜMBEL ³⁾ darauf hin, daß jene beiden Begriffsauffassungen nur dann zu einer wirklich begründeten Abstufung des am Markt auftretenden Angebots herangezogen werden können, wenn bei einer Preislagenabstufung verwandter Güter tatsächlich "a marked gap" ⁴⁾ vorhanden ist, wobei es dann letztlich gleichgültig ist, ob Preislagen mit Intervall-Grenzen oder dem häufigsten Preis gekennzeichnet werden.

In dem Bemühen um eine eindeutige Bestimmbarkeit von Preisklassen unterscheidet SANDIG ⁵⁾ zwischen einer qualitätsbedingten und warenbestimmten Preisabstufung. Während das warenbestimmte Sortiment einer Analyse ohne weiteres zugänglich ist ⁶⁾, bereitet die

1) GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 184.

2) vgl. derselbe: a. a. O., S. 185.

3) vgl. derselbe: a. a. O., S. 185.

4) ROBINSON, J.: The Economics of Imperfect Competition, 5. Ed., London 1951, S. 5, zitiert bei GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 185.

5) vgl. SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a. a. O., S. 218.

6) vgl. derselbe: a. a. O., S. 218.

Erkennung von Qualitätsstufen für den Verbraucher oftmals Schwierigkeiten. Dies beruht darauf, daß die Qualitätsvorstellung beim Verbraucher nicht nur von eindeutig determinierbaren objektiven Qualitätsmerkmalen ¹⁾, sondern meist auch von subjektiver Wertschätzung und individuellen Nutzenerwartungen geprägt wird und häufig durch Erfahrung oder Einflüsse von anderer Seite (Erklärung, Beratung, Werbung) verändert werden kann.

Die Schwierigkeiten einer exakten Erfassung der qualitätsbedingten Preisabstufung liegen ferner darin, daß in den Wertvorstellungen der Verbraucher Qualität und Preis häufig miteinander verbunden sind ²⁾, damit also durch die Assoziation von Qualitäts- und Preisabstufung das Urteil des Käufers über die Reichhaltigkeit des Sortiments beeinflusst werden kann. ³⁾ An anderer Stelle wurde ausgeführt, daß die Unvollkommenheitsfaktoren des Marktes die genaue Qualitätseinschätzung seitens der Verbraucher erheblich erschweren. Mit Recht folgert deshalb GUTENBERG ⁴⁾, daß der Begriff "Preislage" nur im Rahmen unvollkommener Märkte seine Berechtigung erhält und wählt die intervallorientierte Preislagenvorstellung als Ausgangsbasis seiner preispolitischen Analyse einer Produktdifferenzierung.

-
- 1) Als objektiv feststellbare Qualitätsmerkmale sind zum Beispiel die physikalischen Eigenschaften, chemische Zusammensetzung von Produkten zu nennen. Vgl. SCHRÖDER, J.: Qualität und Qualitätssteigerung, in: Die Führung des Betriebes, 1942, S. 230.
 - 2) vgl. SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a. a. O., S. 218; vgl. ferner LANGER, K.: Standorts-Risiken im Einzelhandel, 1935, S. 17; GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 235.
 - 3) vgl. GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 188.
 - 4) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 236 und 233 ff. Für den Begriff Preislage "ist im System vollkommener Märkte kein Raum, denn in ihm ist jedem Preis ein Gut mit eindeutig bestimmten Eigenschaften zugeordnet."

Die von SANDIG ¹⁾, GÜMBEL ²⁾, MELLEROWICZ ³⁾ und FILENE ⁴⁾ herausgestellte Gliederung der Preislagen in drei Hauptbereiche (oberer, mittlerer und unterer Bereich) trifft auch auf die untersuchten Warenhausgesellschaften zu. Damit sind sie in der Lage, neben der großen Sortimentsausdehnung durch die Preislagenabstufung möglichst breite Käuferkreise, nämlich die gehobenen, mittleren und unteren Einkommensschichten zugleich zu erfassen und damit genau auf Käuferschichten bestimmter Einkommensklassen einzugehen.

Obleich es auf Grund der häufig unterschiedlichen Preisstellung der einzelnen Filialen - die sich in ihrer Preispolitik individuell auf lokale Wettbewerbsverhältnisse einstellen müssen - schwierig ist, exakte, überall gültige Verkaufspreise zu nennen, ist eine Dreiteilung der Preisklassen deutlich erkennbar. So scheinen sich beispielsweise für Fernsehgeräte mit 59-cm-Panorama-Bildröhre folgende Preisklassen eingespielt zu haben: 400, -- DM für die untere Preisklasse, 500, -- DM für die mittlere und ca. 700, -- DM für die Luxusausführung. Bei Kühlschränken, Fernsehgeräten anderer Bildröhrengößen, Tiefkühltruhen, Waschmaschinen und Radiogeräten läßt sich eine ähnliche Dreiteilung beobachten. ⁵⁾ Natürlich entspricht eine exakte Dreiteilung der Preisklassen nur in seltenen Fällen dem tatsächlichen Angebot der Warenhäuser; die Grenzen sind vielmehr fließend. Es soll hier vielmehr beispielhaft die intervallorientierte Preislagenabstufung

1) vgl. SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 222.

2) vgl. GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 185.

3) vgl. MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, Bd. III, S. 131.

4) vgl. FILENE, E.: Mehr Rentabilität im Einzelhandel; übersetzt und bearbeitet von HERZBERG, Berlin o. Jg. (1927), S. 27, zitiert bei GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 188.
Außer den 3 Normalpreislagen kennt Filene noch 5 weitere.

5) So zum Beispiel bei Waschvollautomaten 400, --/700, --/1.200, -- DM und 140 l-Kühlschränken von 170, --/230, --/300, -- DM.

mit ihren oberen, mittleren und unteren Grenzwerten entsprechend ihrer Ausrichtung nach den drei Bedarfsgruppen hervorgehoben werden.

Neben dieser tendenziellen Dreiteilung ist häufig eine ganze Anzahl von Artikeln mit dazwischenliegenden Preisklassen festzustellen, die einer Differenzierung gleichartiger Güter durch das Vorhandensein verschiedener technischer Einrichtungen und Vorzüge entsprechen. Es ist zu beobachten, daß die Bandbreite verschiedener Preisklassen im Bereich der mittleren und unteren Preislagen die größte Dichte aufweist, was der Tendenz zur Sortimentsvertiefung entspricht und deutlich die Ausrichtung des Sortiments und der Preisklassen der Warenhäuser auf die mittleren und unteren Einkommensklassen erkennen läßt. ¹⁾

Es ist festzustellen, daß die intervallorientierte Preislagenabstufung bei technischen Gebrauchsgütern weitgehend auf einer qualitätsbedingten Produktdifferenzierung beruht, die Preisunterschiede somit den Qualitätsunterschieden entsprechen. ²⁾ Das bei diesen Gütern vorherrschende Preisbewußtsein der Verbraucher und der hauptsächlich vom Zwecknutzen her bestimmte Kaufentschluß lassen keine qualitätsunbegründeten Preisabstufungen zu. Der Verbraucher akzeptiert, daß für Qualitäts- und Leistungsunterschiede auch Preisunterschiede zwangsläufig bestehen, das heißt er ist bereit, für eine höhere Qualität auch einen höheren Preis zu bezahlen: z. B. kostet ein 140 - Liter - Kühlschrank weniger als ein 180 - Liter - Gerät, ein Kühlschrank mit

1) Im Vergleich zur vorhergehenden Dreiteilung: Bei den 59 cm - Fernsehgeräten waren folgende Zwischenpreisklassen festzustellen: DM 365,-- , 400,-- , 448,-- , 478,-- , 498,-- , 525,-- , 548,-- , 558,-- , 598,-- , 695,-- .

2) Man muß hier davon ausgehen, daß Qualitätslage des Sortiments und Preislage des Sortiments aufeinander abgestimmt sind. Vgl. EITEL, K. : a.a.O., S. 218.

Kühlfach mehr als ein Kühlschrank ohne Kühlfach, ein Fernsehgerät mit 59 cm Bildröhre weniger als ein 65 - cm - Gerät. GÜMBEL weist darauf hin, daß diese begründete, also für den Verbraucher begreifbare Preisabstufung den Kaufentschluß sogar fördern bzw. beschleunigen kann. ^{1)}

Dabei bestehen auch innerhalb einer Leistungskategorie häufig Qualitätsunterschiede in bezug auf andere technische Eigenschaften. So werden z. B. von allein 5 verschiedenen Modellen eines 140-Liter-Kühlschranks zu Preisklassen von DM 169, -- , 198, -- , 225, -- , 268, -- und 298, -- angeboten, ^{2)} die auf unterschiedliche Kühlleistung, Größe des Tiefkühlfaches und andere technische Einzelheiten wie z. B. Abtauautomatik, Kälteschleusen usw. zurückzuführen sind.

Die für die oligopolistische Angebotsstruktur der Warenhäuser typische Konkurrenzmeidung kommt darin zum Ausdruck, daß die einzelnen Warenhausunternehmen gelegentlich jene Produkte mit unterschiedlichen Qualitätseigenschaften anbieten, um damit in gewissem Sinne einer direkten Konkurrenz aus dem Wege gehen zu können. ^{3)}

Im Gegensatz dazu ist für den Konsumenten bei Gütern, die der subjektiven Einschätzung und emotionalen bzw. geschmacklichen Kaufmotiven wie Bekleidung, Einrichtung usw. unterliegen, praktisch kaum eine Unterscheidung der Qualitäten möglich. Hinzu kommt, daß jene Waren häufig dem Geltungsnutzen (Statussymbol) unterworfen sind, ferner die Höhe des Preises ausschlaggebend für die qualitative Wertvorstellung des Verbrauchers ist, d. h. mit zunehmender Preishöhe eine höhere Qualitätseinstufung erfolgt. Daraus ergibt sich eine größere

1) vgl. GÜMBEL, R. : a. a. O., S. 186.

2) So zum Beispiel bei KAUFHOF in Nürnberg.

3) Dies zeigt sich unter anderem bei Kühlschränken. So kann beispielsweise ein Warenhauskonzern 140 - Liter - Kühlschränke, ein anderer solche mit 150 Liter Fassungsvermögen anbieten.

Beweglichkeit in der Abstufung von Preisklassen für die Warenhäuser. Mangelnde Markttransparenz und Qualitätsunkenntnis der Verbraucher, ferner die Unbestimmtheit des Verwandtschaftsgrades dieser Artikel untereinander haben zur Folge, "daß eine deutlich wahrnehmbare und durch Produktunterschiede begründete Preisklassenabstufung nicht auftritt." ¹⁾ Auch die Einführung von Gütezeichen vermag hier keine Verbesserung der Markttransparenz oder Qualitätskenntnis zu vermitteln. ²⁾

Dies trifft insbesondere auf die Artikel des modischen Bereiches zu, wo Preislagenabstufungen nicht allein durch Unterschiede stofflicher Qualitäten, sondern oftmals durch modischen "Chic", modischen Schnitt oder Farbzusammenstellung begründet werden und auch für den Verbraucher kaufentscheidend sind. Dabei kann vor allem bei Sortimentsteilen mit höherem Preisniveau die Individualität durch bewußt differenzierte Preise unterstrichen werden. ³⁾ Dies ist deutlich in den Boutiquen der Warenhäuser erkennbar, deren oberste Preisgrenze sich bis zu der beachtlichen Höhe von 800, -- DM erstreckt. "Die unterschiedlichen Preiswünsche der Käufer führen sogar dazu, daß verschiedentlich qualitativ völlig gleiche Artikel nebeneinander zu verschiedenen Preisen, hinter denen die Käufer unterschiedliche Qualitäten vermuten, verkauft werden." ⁴⁾ Hier brauchen demnach Qualitätsunterschiede nicht objektiv vorhanden zu sein. Es genügt, die Ware in der Meinung des Konsumenten - wenn im Extremfall nur durch den Preis - zu differenzieren. ⁵⁾

1) GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 185.

2) vgl. GLÜCKER, H.: Gütesicherung als Marktfaktor, Dissertation Mannheim 1962, S. 42 ff., vgl. ferner SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 218.

3) vgl. GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 189.

4) THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 85 mit dem Hinweis auf BERGER, A.: Preisdifferenzierung, Dissertation Köln 1933, S. 111.

5) vgl. EITEL, K.: a.a.O., S. 223.

Die Preislagenabstufung bewegt sich bei hochpreisigen Gütern in größeren Intervallen zwischen 20, -- und 50, -- DM. Es wurde verschiedentlich dargelegt, daß bei den mittleren Preislagen in den Warenhäusern die größte Dichte unterschiedlicher Preisklassen vorhanden ist. Diese Tendenz zur Vergrößerung der Sortimentstiefe mit ansteigendem Preisniveau, mit der sich SANDIG ¹⁾ und GÜMBEL ²⁾ eingehend beschäftigen, ist darauf zurückzuführen, daß mit zunehmendem Einkommen der Wunsch nach einem möglichst vollständigen Sortiment wächst, wobei nicht immer die Preishöhe, sondern häufig die Qualität beim Kauf ausschlaggebend ist.

Da die Warenhäuser hauptsächlich die mittleren Einkommensschichten als Käuferkreise erschließen wollen, sind zwangsläufig damit eine Sortimentsvertiefung und verdichtete Preislagenabstufung in jenen Preisbereichen erforderlich. Entsprechend ist in dem unteren Bereich des Preisniveaus ceteris paribus eine geringere Sortimentstiefe und Dichte der Preislagen festzustellen, da für die unteren Einkommensschichten Preis und Menge vor Qualität und Auswahl ³⁾ als kaufentscheidender Faktor gehen.

So liegen beispielsweise bei HORTEN in Nürnberg die Hauptverkaufs-lagen bei Kleidern zwischen 49, -- DM und 69, -- DM, Mänteln um 98, -- DM, Anzügen zwischen 129, -- DM und 199, -- DM, Hemden zwischen 9, 75 DM und 16, 90 DM. ⁴⁾ Mit Ausnahme von Couturier-Boutiquen, die aus den geschilderten Gründen der Anhebung des Sortimentsniveaus Preislagen bis zu 800, -- DM erreichen, scheinen sich obere Preisgrenzen für Mäntel bei 398, -- DM, Kleidern 249, -- DM, Anzügen 268, -- DM, Hemden 32, 50 DM eingespielt zu haben. Dagegen

1) vgl. SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a. a. O., S. 222.

2) vgl. GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 186 und 187.

3) vgl. dazu SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a. a. O., S. 222; ferner GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 187.

4) vgl. o. V.: Hortens erster Beat-shop, in: Textilwirtschaft vom 6. 4. 1967.

erreichen Möbel - und Polstergarnituren nicht selten Preislagen bis zu 2.000, -- DM, ferner Lampen bis zu 350, -- DM und dringen damit in die Qualitäts- und Preisstufen der Fachgeschäfte ein. Es erhebt sich dagegen die Frage, ob das Angebot von Krokodil-Lederschuh in der Schuh-Boutique der Düsseldorfer HORTEN-Filiale ¹⁾, das bei weitem die oberste Preisgrenze der Warenhausangebote überschritten hat, als Bemühen um Anhebung des Sortimentsniveaus nicht zu hoch gegriffen ist, ganz abgesehen davon, daß die entsprechende Einkommensschicht als Warenhauskunde kaum in Frage kommt.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Preislagenabstufung bei technischen Gebrauchsgütern meist auf rein qualitätsbedingten Produktunterschieden beruht. Das Preisbewußtsein der Verbraucher und die Möglichkeit des Erkennens von objektiven Qualitätsunterschieden, ferner die harte Preiskonkurrenz der Warenhäuser zu den übrigen Großbetriebsformen des Handels lassen praktisch keine qualitativ unbegründeten Preisabstufungen zu. Dagegen ist eine relativ unabhängigere Preisklassenbildung bei solchen Gütern möglich, die persönliche Präferenzen, irrationalen und vom Zusatznutzen beeinflussten Kaufmotiven unterworfen sind. Hier beruhen die Preisunterschiede nicht nur auf objektiven Produktunterschieden. Dies zeigt sich im besonderen bei modischen Artikeln.

Insgesamt gesehen ergibt sich bei den Warenhäusern das Bild eines mittleren Qualitäts- und Preisniveaus. Dies entspricht völlig der hauptsächlichlichen Ausrichtung auf möglichst breite Käuferschichten, die sich aus den unteren, vor allem aber mittleren Einkommensschichten zusammensetzen. Dabei zielt die Ausdehnung der oberen Preislagen insbesondere in den Boutiquen oder shops - in - the shop auf die Erschließung der höheren Einkommensklassen ab, die früher keine Warenhauskunden

1) vgl. o. V. : Fachgeschäft im Warenhaus, in: Blick durch die Wirtschaft vom 28. 3. 1966.

waren. ¹⁾ "Immer bildet dabei das Sortiments- und Qualitätsniveau des konkurrierenden durchschnittlichen Einzelhandelsgeschäftes die Norm für die Reichhaltigkeit und das Qualitäts- und Preisniveau der von Warenhäusern angebotenen Sortimente. Die Tatsache schließt nicht aus, daß sich die Warenhaussortimente dem Leistungsniveau der Fachgeschäfte annähern können." ²⁾ Im Gegensatz dazu setzt sich das breite, aber wenig tiefe Angebot der Kleinpreisgeschäfte aus relativ niedrigen Preislagen zusammen, die die Warenhäuser im allgemeinen nicht in ihrem Sortiment führen. Sie stellen so eine sinnvolle sortiments- und preispolitische Ergänzung zu den Warenhäusern dar, mit denen sie ohnehin kapitalmäßig verbunden sind.

Von den untersuchten Warenhaus-Gesellschaften der Bundesrepublik wiesen KAUFHOF, KARSTADT und HORTEN ein relativ ähnliches Sortiments- und damit Preisniveau auf. Dagegen scheint sich HERTIE, ähnlich den Warenhäusern der beiden Universalversandgeschäfte

1) In diesem Zusammenhang stellt KAUFHOF folgende Richtlinien auf: "Die Stärkung der Mitte bringt aber zwangsläufig eine klare Begrenzung der oberen Preislagen mit sich; ein "Weniger" ist in den oberen Preislagen nicht so gefährlich wie in den unteren Preislagen.

Die Preislagen-Begrenzungen nach oben beziehen sich naturgemäß im wesentlichen auf Artikel des täglichen Bedarfs, auf Textilien usw., bei denen der Kunde nach wie vor mit dem Pfennig zu rechnen gewohnt ist. Hier versucht er, Beträge freizumachen für Waren bzw. Vorhaben, die früher unter die Kategorie "Luxus" fielen. Es kommt darauf an, an dieser Erhöhung des Lebensstandards zu partizipieren. Kühlschränke, insgesamt gehobener Wohnbedarf, Teppiche, Fernsehgeräte usw., wie überhaupt hochpreisige Artikel, die einen hohen Geltungsnutzen aufweisen, sind mit einer entsprechenden Breite in den Sortimenten zu führen." Vgl. o. V.: Richtlinien der Sortimentspolitik, hrsg. von der Zentraleinkaufsleitung der KAUFHOF AG, S. 6.

2) GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 396.

NECKERMANN und QUELLE ¹⁾ mehr nach den unteren Einkommensschichten auszurichten. Im Vergleich zu den vorher genannten entsteht hier - mit Ausnahme des KaDeWe - der Eindruck eines niedrigeren Qualitäts- und Preisniveaus. Es ist im übrigen festzustellen, daß bei KAUFHOF, KARSTADT und HORTEN bis zum Jahre 1965 ein ständiges Vordringen in höhere Preislagen zu beobachten war. Seit 1966 zeichnet sich bei den genannten Unternehmen deutlich eine Rückkehr zu den mittleren und unteren Preislagen ab, die nicht zuletzt auf den Konjunkturrückgang und das dadurch verstärkte Preisbewußtsein zurückzuführen sein dürfte.

In diesem Zusammenhang muß hervorgehoben werden, daß die Preise der Warenhäuser in den vergangenen Jahren im allgemeinen nicht in dem Ausmaß gestiegen sind, wie im übrigen Handel, ²⁾ das Preisniveau also relativ konstant geblieben ist. Die Warenhäuser verfügen als Kontrollinstrument über hausinterne Preisindizes, "die mit Erfolg wesentlich unter den allgemein auf dem Einzelhandels-Niveau festgelegten Preissteigerungen gehalten" ³⁾ werden. TIETZ weist auf eine Untersuchung von SCHMITZ hin, die bestätigt, daß die Warenhäuser gleiche Waren zu niedrigeren Preisen anbieten als Fachgeschäfte. ⁴⁾

-
- 1) Die Versandhaus-Kunden setzten sich hauptsächlich aus den unteren und mittleren Einkommensschichten mit einem monatlichen Nettoeinkommen von ca. 250,-- bis 600,-- DM zusammen. Vgl. Kundenanalyse des Großversandhauses QUELLE, durchgeführt von der DIVO - Markt-, Meinungs- und Sozialforschung GmbH, Frankfurt (Main), 1957. Inzwischen dürften die Einkommen jedoch entsprechend den allgemeinen Lohnerhöhungen stark gestiegen sein.
 - 2) vgl. GEHLEN, J.: Strafe für stabile Preise, in: Deutsche Zeitung, Nr. 34 vom 9. 2. 1961, S. 7. Vgl. ferner DISCH, W. K. A.: Der Groß- und Einzelhandel ... , a.a.O., S. 105; vgl. o. V.: "Preisbremse", in: Die Zeit vom 1. 7. 1966; o. V.: Ebbt die Preiswelle ab, in: FAZ vom 16. 5. 1966; o. V.: Mehr fürs Geld, Kaufhof: Preisberuhigung wird anhalten, in: Textil-Zeitung vom 8. 6. 1967.
 - 3) TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel ... , a.a.O., S. 480.
 - 4) vgl. SCHMITZ, G.: Zwischenbetrieblicher Vergleich der Einzelhandelspreise sortengleicher Konsumwaren, Köln und Opladen 1964, S. 187.

Dies wird in folgender Tabelle am Beispiel der KAUFHOF AG im Vergleich zum amtlichen Preis-Index des Statistischen Bundesamtes offenbar. Die jährlichen Veränderungen der internen Preis-Indices der KAUFHOF AG in den Jahren 1962 bis 1967 blieben in dem vergleichbaren Zeitraum deutlich erkennbar hinter denen des amtlichen Preis-Index zurück. Besonders augenfällig tritt dies im Jahre 1967 in Erscheinung; während der amtliche Preis-Index um 1,4 % im Vergleich zum Vorjahr stieg, fiel der Preis-Index des KAUFHOF erstmalig seit 1960 um 1,9 %, was als Beweis der raschen Anpassung an die Kaufkraftveränderungen, bedingt durch den Konjunkturrückgang, zu werten ist. Ähnliche Verhältnisse dürften bei den anderen Warenhaus-Gesellschaften vorliegen. ¹⁾

Tabelle 15

Veränderung der Preis-Indices der KAUFHOF AG und des amtlichen

Preis-Index in den Jahren 1962 - 1967

Jahr	amtlich	KAUFHOF
1962	+ 3,0	+ 1,5
1963	+ 3,0	+ 0,7
1964	+ 2,3	+ 1,2
1965	+ 3,4	+ 1,2
1966	+ 3,5	+ 1,7
1967	+ 1,4	- 1,9

Quelle:

Statistische Jahrbücher und Geschäftsberichte der KAUFHOF AG.

1) vgl. die Geschäftsberichte der KARSTADT AG von 1960 bis 1966. Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß ein direkter Vergleich der Preis-Indices der Warenhäuser mit den amtlichen auf Grund des unterschiedlichen Warenkorbes nur mit gewissen Einschränkungen möglich ist. So enthält z. B. der amtliche Index unter anderem auch Mieten, die auf Grund ihrer überproportionalen Steigerung eine exakte Aussagekraft nur bedingt zulassen.

Die Tendenz einer weiteren Preissenkung auch im Jahre 1968 zeichnet sich daran ab, daß der hausinterne Preis-Index der KAUFHOF AG vom April dieses Jahres um 2, 3 Punkte niedriger lag als 1967. ¹⁾ Schließlich sei noch hervorgehoben, daß das Preisniveau der deutschen Warenhäuser im Vergleich zu dem der skandinavischen Länder und der USA relativ niedrig liegt. Während sich die Warenhäuser der Bundesrepublik mit einer Bruttospanne von ca. 27 - 29 % begnügen, liegt sie in den Vereinigten Staaten mit 37 und 38 % erheblich höher. ²⁾

3. Die Preisdifferenzierung

a) Wesen und Technik

Unter den Möglichkeiten preispolitischer Aktionsmöglichkeiten hebt SCHÄFER ³⁾ im besonderen die Differenzierung der Preisforderungen hervor. Das Streben der Preisdifferenzierung, die unterschiedlich ausgeprägte Nachfragereaktionen auf den einzelnen "Elementarmärkten" ⁴⁾ auszunutzen, besteht letztlich in dem von MARSHALL ⁵⁾ als "Ab-schöpfung der Konsumentenrenten" bezeichneten Ziel.

-
- 1) vgl. o. V.: Kaufhof-Index niedriger, in: FAZ vom 25. 4. 1968.
 - 2) vgl. PEINER, W.: Warenhäuser mit Zukunftssorgen, in: Der Volkswirt, Nr. 3, 1. Quartal 1962, S. 95/96, zitiert bei SUCROW, E.: a.a.O., S. 199.
 - 3) SCHÄFER, E.: Grundlagen der Marktforschung, Marktuntersuchung, Marktbeobachtung, 2. Aufl., Köln und Opladen 1953, S. 32. Vgl. ferner SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 249.
 - 4) Mit H. v. STACKELBERG sollen unter "Elementarmärkten" die einzelnen vollkommenen Teilmärkte eines unvollkommenen Gesamtmarktes für ein Gut verstanden werden. Häufig wird auch anstelle von Elementarmärkten von "Käuferschichten" gesprochen. Vgl. v. STACKELBERG, H.: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, a.a.O.
 - 5) Der Begriff der "Konsumentenrente" wurde von A. MARSHALL geprägt. Vgl. MARSHALL, A.: Principles of Economics, 8th. Ed., London 1947, zitiert bei GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 337. Wird durch die Preisdifferenzierung der höchstmögliche Gesamterlös erzielt, so spricht PIGOU von einer perfekten Preisdifferenzierung bzw. Preisdifferenzierung 1. Grades ("all-or-nothing bargain"). Vgl. PIGOU, A. C.: Economics of Welfare, 4th. Ed., London 1932.

Es gibt nur wenige Termini in den Wirtschaftswissenschaften, denen eine solche Vielzahl unterschiedlicher Begriffsinhalte und verschiedener Abgrenzungen zugrunde gelegt sind wie der Preisdifferenzierung.¹⁾ Um zu einer gewissen Übersicht zu gelangen, kann grundsätzlich zwischen einer Preisdifferenzierung im engeren und weiteren Sinne unterschieden werden. So ist eine Preisdifferenzierung im engeren Sinne dann gegeben, wenn ein Anbieter für völlig gleiche Güter verschiedene Preise fordert. Dagegen wird von Preisdifferenzierung im weiteren Sinne gesprochen, wenn es sich um verschiedene Preisforderungen bei ähnlichen oder verschiedenen Gütern handelt. Letztlich kann von einer Preisdifferenzierung auch dann die Rede sein, "wenn sich über unterschiedliche Kosten- und Absatzbedingungen hinwegsetzende Einheitlichkeiten der Preise verschiedener Güter aufgehoben werden, die durch Preiskalkulation ... zustande gekommen sind." ²⁾

Auf die Vielzahl der in der Literatur vertretenen Formen der Preisdifferenzierung, die z. B. durch die Einbeziehung der Kosten, insbesondere durch das angelsächsische Schrifttum ³⁾, sehr fragwürdig werden und so zu einer weiteren Unterscheidung zwischen "echter" und "unechter" Preisdifferenzierung führen, kann hier jedoch nicht näher eingegangen werden. Dazu sei auf die ausführlichen Darstellungen von THEISEN ⁴⁾, VORMBAUM ⁵⁾, GUTENBERG ⁶⁾, KRÜGEL ⁷⁾ und MICHALSKI ⁸⁾ verwiesen.

1) vgl. dazu THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 79.

2) derselbe: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 81.

3) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 335 ff.

4) vgl. THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 79 ff.

5) vgl. VORMBAUM, H.: Differenzierte Preise, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. von Gutenberg, E., Hasenack, W., Hax, K. und Schäfer, E., Köln und Opladen 1960, Bd. 9.

6) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 335 ff.

7) vgl. KRÜGEL, H.: Preisdifferenzierung, Dissertation Berlin 1936, S. 36.

8) vgl. MICHALSKI, K.: Das Prinzip der Preisdifferenzierung, Leipzig 1932, S. 16.

Den folgenden Ausführungen soll die Preisdifferenzierung in ihrer engen Begriffsbestimmung zugrunde gelegt werden; es handelt sich demnach um die unterschiedliche Preisforderung bei Gütern gleicher Art und Qualität, wobei von einer Spaltung des Gesamtmarktes in voneinander unabhängige (isolierte) Teilmärkte ausgegangen werden muß ¹⁾, auf denen unterschiedliche Nachfrageelastizitäten herrschen. ²⁾

Die Preisdifferenzierung im weiteren Sinne, also unterschiedliche Preisstellung verschiedener Güter, wird hier deshalb abgelehnt, weil es sich dabei in der Regel um eine weitgehende Produktdifferenzierung handelt, die dementsprechend unterschiedliche Preisforderungen rechtfertigen. In den vorherigen Abhandlungen wurde aber die Produktdifferenzierung als einer der Faktoren der qualitätsbestimmten Preislagenabstufung genannt. Im Zusammenhang mit der Produktdifferenzierung, die auf größeren qualitativen Unterschieden beruht, kann es sich demnach nur um eine Preislagenabstufung handeln. ³⁾

Im Hinblick auf die Technik der Preisdifferenzierung ist vor allem zwischen direkter und indirekter Preisdifferenzierung zu unterscheiden. Während bei ersterer die Differenzierung unmittelbar in den festgelegten Preishöhen zum Ausdruck kommt und kein Unterschied zwischen Brutto- und Nettopreisen existiert, wird bei der indirekten Preisdifferenzierung der zu differenzierende Preis als Bruttopreis beibehalten und die Differenzierung durch unterschiedliche

1) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 335.

2) vgl. MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, a.a.O., III. Bd., S. 169.

3) Die Problematik einer exakten Abgrenzung wird hier offenbar. Auch GUTENBERG und MELLEROWICZ erkennen die Preisdifferenzierung in gewissem Umfang als Folge einer Produktdifferenzierung an, solange die Qualitäts- bzw. Kostenunterschiede geringer sind als die Preisunterschiede. Vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 335; MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, a.a.O., Bd. III, S. 169.

Zu- oder Abschläge in Form von Rabatten, Skonti, Boni etc. vorgenommen. ¹⁾ Daneben findet sich eine weitere Unterscheidung zwischen kosten- und marktorientierter Preisdifferenzierung. ²⁾

Für die Warenhäuser steht die direkte Preisdifferenzierung im Vordergrund. Möglichkeiten einer indirekten Preisdifferenzierung bestanden durch das im Rahmen der warenhausfeindlichen Wirtschaftspolitik des Dritten Reiches geschaffene RABATTGESETZ vom 25. 11. 1933 für die Warenhäuser bislang nicht. Dieses Gesetz verbot für Warenhäuser, Einheitspreis-, Klein- oder Serienpreisgeschäfte oder ähnliche, durch die besondere Art der Preisstellung gekennzeichnete Geschäfte, sowie Werks-Konsumanstalten, generell die Gewährung von Barzahlungsnachlässen. Diese Einschränkung wurde erst am 11. 4. 1967 durch ein Urteil des Bundesverfassungsgerichtes aufgehoben, in dem § 6 des Rabattgesetzes für nichtig erklärt wurde. ³⁾ Folglich ist es den Warenhäusern wie allen übrigen Betriebsformen des Einzelhandels gestattet, Barzahlungsnachlässe zu gewähren.

Die Befürchtung des übrigen Einzelhandels, daß sich die Warenhäuser sofort dieser indirekten Möglichkeit der Preisdifferenzierung bedienen würden, erwies sich jedoch als unbegründet. Sie hielten vielmehr weiter an ihrer bisherigen Politik der festen und unabänderlichen Preise fest. Dazu wird argumentiert, daß die Verkaufspreise bereits so niedrig kalkuliert seien, daß keinerlei Nachlässe irgendwelcher Art mehr möglich sind. Mit einer ähnlichen Begründung weisen die Verbrauchermärkte auf ihr Netto-Preissystem hin.

1) vgl. hierzu auch THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 82; ferner MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, a.a.O., Bd. III, S. 168.

2) vgl. SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 250; MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, a.a.O., Bd. III, S. 168. Dieser Unterteilung soll im folgenden nicht gefolgt werden, da es bestreitbar ist, ob eine Preisdifferenzierung zur Beschäftigungsverbesserung fixkostenbedingt ist, da die Ursache ebenso in der zu geringen oder schwankenden Nachfrage gesehen werden kann. Vgl. dazu auch THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 82.

3) vgl. GRUR, Gewerbliches Rechtsschutz- und Urheberrecht von 1967, S. 605 ff.

Im übrigen ist die Bedeutung der Rabattgewährung als Mittel der aktiven Preispolitik umstritten. Mit ähnlichen Argumenten ist bereits verschiedentlich bei Lebensmittel-Filialbetrieben - ursprünglich die stärksten Verfechter des Rabattmarken - Systems - die Tendenz der Abschaffung von Barzahlungsnachlässen vertreten worden. Auch von der Verbraucherseite wird verschiedentlich die Abschaffung der Rabattmarken und Einführung von Nettopreisen gefordert, um auf diese Weise eine bessere Preisübersicht zu erlangen. ^{1)}

b) Arten der Preisdifferenzierung

Von den zahlreichen in der Literatur vorgenommenen Einteilungen der Preisdifferenzierung nach Abnehmergruppen, Absatzmengen, Absatzräumen, Warenarten, Absatzzeitpunkt und Intensität der Serviceleistung ist in bezug auf das Warenhaus vor allem eine Unterscheidung nach folgenden Gesichtspunkten von Bedeutung. Sie gliedert sich nach:

Absatzräumen

Absatzzeitpunkt und

Intensität der Serviceleistung.

aa) nach Absatzräumen

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß die Warenhäuser in ihrer aktiven Preispolitik in gewissem Umfang bewußt Zurückhaltung gegenüber dem Fachhandel geübt haben, obwohl sie auf Grund ihrer guten Ertragslage durchaus zu Kampfpreisen in der Lage gewesen wären. ^{2)}

1) In diesem Zusammenhang verweist DISCH auf eine Repräsentativ-Befragung im Jahre 1962 des "ifak-Instituts für Absatzforschung" - Wiesbaden, bei der sich eine knappe Mehrheit gegen die Rabattmarke ergab. Vgl. DISCH, W.K.A.: Der Groß- und Einzelhandel ... , a.a.O., S. 82.

2) vgl. SUCROW, E.: a.a.O., S. 199.

Mit dem Aufkommen neuer Vertriebsformen, wie etwa Discount-Häusern oder Verbrauchermärkten, die durch gezielte Preisherabsetzungen im Hinblick auf solche Güter in den Markt einzudringen begannen, die im Mittelpunkt des Verbraucherinteresses standen, wurden sie jedoch dazu gezwungen, ihren Ruf als Einkaufsstätte preiswerter Angebote und als Preisführer bestimmter Warengruppen zu verteidigen. So kommt es, daß häufig drastische Preissenkungen in Anpassung an lokale Wettbewerbsverhältnisse erforderlich werden, nämlich dann, wenn die Warenhäuser in direkte Konkurrenz zu Discountern oder Verbrauchermärkten treten.¹⁾ Die scharfe Preiskonkurrenz bezieht sich dabei hauptsächlich auf objektiv vergleichbare Waren, meist technische Gebrauchsgüter, bei denen Preissenkungen auf Grund der guten Markttransparenz²⁾ in der Regel sofortige Reaktionen der Verbraucher hervorrufen.

Daraus ergibt sich das Bild räumlich unterschiedlicher Preisforderungen gleichartiger Güter eines Warenhausunternehmens je nach Wettbewerbslage. So können sich bei höherpreisigen Gütern infolge des Preiswettbewerbs gegenüber den genannten Betriebsformen in gezielten Sonderaktionen nicht selten Preisdifferenzen bis zu 200, -- DM zwischen verschiedenen Häusern des gleichen Unternehmens ergeben. Deutliche Preisunterschiede gleicher Güter waren vor allem bei Warenhäusern im Ruhrgebiet gegenüber deren Filialen in Süddeutschland festzustellen, was durch die starke Verbreitung der Verbrauchermärkte im Ruhrgebiet bedingt war. Daraus wird ersichtlich, daß räumlich differenzierte Preisforderungen eine örtliche Marktabgrenzung voraussetzen.³⁾ Die räumliche Preisdifferenzierung kann dabei sowohl

1) vgl. WEBER, W.: Die Großen sind die Gewinner, in: Die Zeit, Nr. 50, 1964, S. 39.

2) Es wurde bereits dargelegt, daß gerade die technischen Gebrauchsgüter hinsichtlich ihrer objektiven Qualität relativ leicht zu unterscheiden sind, ferner bei diesen Gütern eine gute Markttransparenz und ein ausgeprägtes Preisbewußtsein vorhanden ist.

3) vgl. VORMBAUM, H.: Differenzierte Preise ..., a.a.O., S. 96.

Artikel des Kern- als auch Zusatzsortiments betreffen.

bb) nach Absatzzeitpunkt

Diese Art der Preisdifferenzierung ist mit dem Ausgleich zeitlicher Absatzschwankungen aufs engste verbunden. "Die beiden wichtigsten Fälle der zeitlichen Preisdifferenzierung sind die Preispolitik gegenüber den allgemeinen Wirtschaftsschwankungen und die Preispolitik in Hinsicht auf die jahreszeitlichen Schwankungen. " 1)

Für die Warenhäuser steht die zeitliche Preisdifferenzierung zum Zwecke des Saisonausgleichs im Vordergrund. Es handelt sich in erster Linie um die Winter- und Sommer-Schluß-Verkäufe, aus deren Anlaß nach Ablauf der jeweiligen Saison besonders niedrige Preise festgesetzt werden. "Viele saisonabhängige Waren sind nach Ablauf der Saison nicht mehr absetzbar oder nur mit erheblicher Preisreduzierung. Zwar lassen sich Stapelwaren in begrenztem Umfange bis zur nächsten Saison aufheben, sofern die Lagermöglichkeiten ausreichen; die dabei anfallenden Kosten können durch die später erreichbaren Preise jedoch häufig nicht gedeckt werden. Völlig entfällt die Lagerungsmöglichkeit der für eine spezielle Saison bestimmten Modeartikel, die bei unbefriedigendem Absatz am Saisonende bisweilen nur noch unter den Selbstkosten oder sogar unter den Einstandspreisen zu verkaufen sind. Bei diesen Waren bringt rechtzeitiger Gewinnverzicht den geringsten Verlust. " 2) Neben dem Saisonausgleich sind diese Schlußverkäufe für die Warenhäuser insofern von großer Bedeutung, als sie dadurch ihre Lager, insbesondere saisonabhängige Artikel, räumen und damit eine längere Kapitalbindung vermeiden können.

1) SCHÄFER, E.: Grundlagen der Marktforschung ..., a.a.O., S. 30.

2) SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich als betriebspolitische Aufgabe, in: Distributionswirtschaft, Festgabe zum 75. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. hc. R. Seyffert, hrsg. von SUNDHOFF, E., Köln und Opladen, 1968, S. 21.

Es ist nur schwer möglich, effektive Durchschnittswerte für die Preisreduktionen anzugeben. Diese richten sich völlig nach dem Umfang der Lagerbestände der einzelnen Artikel und teilweise sogar nach den Beständen der vorgelagerten Stufe. So kann beispielsweise ein kühler Sommer derartig große Lagerbestände an Textilien und Freizeitbedarf verursachen, daß eine Reduktion um 50 % oftmals bereits nicht mehr ausreichend ist und häufig unter den Einkaufswerten verkauft werden muß.

Jene Schlußverkäufe sind vom Gesetzgeber ab einem genau bestimmten Zeitpunkt auf jeweils 14 Tage befristet.¹⁾ Dennoch zeichnen sich in zunehmenden Maße Tendenzen ab, die Zeitspannen zu verlängern, vor allem aber vorzuverlegen. So ist verschiedentlich bei Waren- und Kaufhäusern zu beobachten, daß durch anderslautende Werbeaktionen die Schlußverkäufe vorgezogen werden,²⁾ um vor den übrigen Konkurrenten einen Vorsprung zu erlangen.

Eine zeitliche Preisdifferenzierung zum Zwecke des Saisonausgleichs ist auch darin zu erblicken, wenn Saisonartikel³⁾, deren Nachfrage bestimmten, gleichartigen Schwankungen unterliegt, außerhalb "ihrer" Saison zu herabgesetzten Preisen angeboten werden. Im Rahmen von Sonderveranstaltungen werden beispielsweise Pelzmäntel im Sommer oder Campingbedarf und Kühlschränke im Winter zu wesentlich niedrigeren Preisen verkauft. Dazu gehören insbesondere die ursprünglich von C & A begonnenen, inzwischen von allen Warenhauskonzernen, auch NECKERMANN und

1) Entsprechend § 9 UWG besteht eine Verordnung des Bundeswirtschaftsministeriums vom 13. 7. 1950, veröffentlicht im Bundesanzeiger Nr. 135, daß Sommer-Schluß-Verkäufe nicht vor jeweils dem letzten Montag des Monats Juli, Winter - Schluß-Verkäufe nicht vor jeweils dem letzten Montag des Monats Januar stattfinden dürfen.

2) vgl. O. V. : "Jetzt schon ab 10. Dezember", Werbeschachzug von C & A mit fallenden Mantelpreisen, in: Textil-Schnell-Report vom 17. 12. 1965.

3) Ein Artikel ist dann als Saisonartikel zu bezeichnen, wenn die Nachfrage nach diesem Artikel oder das Angebot dieses Artikels bestimmten, gleichartigen periodischen Schwankungen unterliegt. Vgl. TIBURTIUS, J. : Lage und Leistungen des deutschen Handels, Berlin 1949, S. 107 ff.

QUELLE übernommenen Pelz-Sonderaktionen unter dem Motto "Pelze zu Sommerpreisen" während der Sommermonate. Daneben wird von großen Erfolgen berichtet, auch Campingbedarf und Badeartikel während der Wintermonate billiger, ja sogar im Winter-Schluß-Verkauf anzubieten.

Auch die Sonderpreise während eines in der Vorsaison liegenden Monats (z. B. November vor der Weihnachtsverkaufszeit) mit der Aufgabe, den Anstrom der Käufer in der Saison zu mildern, ist als zeitliche Preisdifferenzierung mit dem Ziel des Saisonausgleichs zu betrachten. "Durch derartige Preisdifferenzierungen kann sowohl neue Nachfrage durch die niedrigeren Preise in der verkaufsstillen Zeit gewonnen werden, als auch alte Nachfrage von der lebhaften Geschäftszeit in die verkaufsstille Zeit umgelenkt werden." ¹⁾

Dagegen sind in der Bundesrepublik relativ selten Ansätze erkennbar, auch Tages- oder Wochenschwankungen in Form von "billigen" oder "weißen" Wochen oder "billigen Stunden" während des Vormittags auszugleichen. Während das Wettbewerbsgesetz in Deutschland die Bewegungsfreiheit der Warenhäuser in dieser Hinsicht erheblich einschränkt, können in anderen Ländern, z. B. in der Schweiz, derartige befristete Sonderveranstaltungen in großzügigerem Rahmen durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang berichtet SUTER von dem erfolgreichen System des "Frequenzausgleichs" bei den MIGROS-Genossenschaften, wodurch eine wirksame Verschiebung des Freitag-/Samstag-Umsatzes auf die anderen Wochentage erzielt werden sollte. ²⁾ Dies ist meist auf

1) THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 86.

2) vgl. SUTER, R., Präsident der Verwaltungsdelegation des MIGROS-Genossenschafts-Bundes, Zürich: "Konsumpsychologische Erwägungen bei der Führung von Selbstbedienungsunternehmen", in: Neuzeitliche Distributionsformen, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Handels-Hochschule St. Gallen, Bd. 5, St. Gallen 1963, S. 55.

die Gewährung von doppelten oder dreifachen Rabattsätzen während verkaufsstiller Stunden oder Tage zurückzuführen.

Schließlich kann eine zeitliche Preisdifferenzierung auch mit der Einführung bestimmter Produkte verbunden sein. Dies trifft insbesondere auf modische Artikel ¹⁾ zu, die häufig zunächst mit erhöhten Preisen angeboten werden, um den Bedarf der dieser Preisforderung entsprechenden Nachfrageschicht zu decken und um anschließend durch Preissenkung den latenten Bedarf zu wecken. Demgegenüber kann die Einführung von Produkten über zeitlich differenzierte Preisforderungen auch in der Weise erfolgen, "daß zunächst der Gesichtspunkt der kostenbezogenen Einheitlichkeit bewußt durchbrochen wird, um mit dieser niedrigen Preisforderung eine dem Betrieb angepaßte Mengenwirkung auszulösen." ²⁾

Neben der räumlichen Preisdifferenzierung als unentbehrliches Instrument der Preispolitik zur Anpassung an lokale Wettbewerbsverhältnisse dient somit die zeitliche Preisdifferenzierung neben dem Ausgleich saisonaler Absatzschwankungen vor allem zur Räumung der Lager. Während es dabei nur schwer möglich ist, die Schwankungen des Tages- oder Wochenablaufs durch zeitliche Preisdifferenzierung auszugleichen, da die Nachfrage nicht reagibel genug ist, wird durch die Sommer- und Winter-Schluß-Verkäufe, ganz abgesehen von der werblichen Wirkung, ein effektiver Ausgleich erreicht. "Sie sind konkurrenzmäßig dadurch möglich, daß sich mit den zum Teil erheblichen Preisherabsetzungen durch alle Unternehmungen auch die monopolistischen Bereiche der Unternehmungen nach unten verschieben, so daß die Konkurrenzneutralität gewahrt bleibt. Die Marktanteile bleiben fast unverändert. Es wird lediglich latente Nachfrage geweckt." ³⁾

1) vgl. BRAND, J.: Die Elastizität der Nachfrage als betriebswirtschaftliches Problem, Dissertation Berlin 1934, S. 77 und 78. SCHMITZ fordert auf Grund des erheblichen Absatzrisikos bei modischen Waren die Berücksichtigung einer entsprechenden Risikoprämie bei der Preiskalkulation, die beim Angebot der ersten Modelle besonders hoch anzusetzen ist. Vgl. SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ..., a.a.O., S. 21.

2) VORMBAUM, H.: a.a.O., S. 83.

3) THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 94.

cc) nach Intensität der Serviceleistung

Schließlich sei auf die Möglichkeit einer Preisdifferenzierung nach dem Umfang der vom Käufer in Anspruch genommenen Serviceleistung hingewiesen ¹⁾, die als Voraussetzung für den Erfolg der Discount-Häuser und Verbrauchermärkte betrachtet werden kann. Als Kriterium jener Preisdifferenzierung kann die Intensität der Handelsleistung herangezogen werden, "weil dadurch die differenzierten Kosten- und Absatzbedingungen des Einzelhandels aufgewiesen werden können." ²⁾ So könnten unterschiedliche Kosten entsprechend der Raumüberbrückungsfunktion differenzierte Preise dann rechtfertigen, wenn beispielsweise der Käufer die gekaufte Ware nicht selbst mitnimmt, sondern sie sich nach Hause schicken läßt. Ähnlich könnte eine unterschiedliche Anwendung der Bedienungsform, z. B. Selbstbedienung oder automatisierten Verkauf zu differenzierten Preisforderungen führen. Aus Schweden wird berichtet, daß eine Preisdifferenzierung nach der Länge der in Anspruch genommenen Kaufzeit erfolgt. Mit Hilfe eines "Kaufzeitmessers" wird dem Kunden ein der Dauer der Kaufzeit entsprechender Rabatt eingeräumt. Ähnliche Versuche, die den "Kurzkauf" fördern sollen, sind auch aus Zürich bekannt. ³⁾

Preisdifferenzierungen dieser Art, wie sie von einigen anderen Betriebsformen des Handels vorgenommen werden, wären theoretisch zwar auch bei den Warenhäusern vertretbar, werden aber de facto nicht angewandt. Auf Grund der Mischkalkulation und der zunehmenden Beachtung des Servicegedankens, wie noch auszuführen sein wird, scheinen die Warenhäuser zunächst in der Praktizierung einer Preisdifferenzierung dieser Art keine Notwendigkeit zu erblicken.

1) vgl. NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a. a. O., S. 69.

2) THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a. a. O., S. 87.

3) vgl. NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a. a. O., S. 337.

4. Psychologische Modifikationen der Preisstellung

"Die Voraussetzung streng rationalen Verhaltens aller Marktteilnehmer ist nach der Wirtschaftswirklichkeit nur selten gegeben." ¹⁾ Vielmehr stehen emotionale und irrationale Beweggründe, die also individuellen Nutzenerwartungen unterworfen sind, häufig als kaufentscheidende Motive im Vordergrund. Auf Grund jener Verhaltensweisen ergeben sich für den Handel gewisse Anhaltspunkte für die Festsetzung der Preishöhe und die Modifikation der Preisstellung. Neben der oben dargelegten Preislagenabstufung spielt dabei die psychologisch richtige Art der Preisstellung eine wichtige Rolle. Analog dazu spricht man in den Vereinigten Staaten von der "Psychological Pricing Policy". ²⁾

Es besteht kein Zweifel darüber, daß allein durch die verschiedenen Arten der Preisstellung unterschiedliche Absatz- und Nachfragemengen erzielt werden können. GERARDI ³⁾ weist z. B. darauf hin, daß Preisgestaltung und Kalkulation viel zu sehr in Anlehnung an die Einkaufspreise und viel zu wenig unter psychologischen Gesichtspunkten betrachtet würden. Er geht dabei von der Frage aus, "wieviel ein bestimmter Artikel wohl kosten darf, um in den Augen des Normalverbrauchers preiswert zu sein." ⁴⁾ Die erfolgreiche Anwendung dieses

1) HARTMANN, B.: Preisbildung und Preispolitik, in: Betriebswirtschaftliche Studienbücher, hrsg. von SEISCHAB, H., Reihe II, Funktionslehren, Stuttgart 1963, S. 61.

2) vgl. dazu KÜMIN, A.: Das Selbstbedienungs-Warenhaus in den USA, Entwicklung in Europa, Veröffentlichungen des wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Instituts der Universität Freiburg, Bd. 17, Freiburg/Schweiz 1967, S. 77.

3) "Daß man differenziert kalkulieren kann und zuweilen den Mut haben muß, 200 oder gar 300 % auf den Einstandspreis aufzuschlagen, will solchen Einkäufern erst recht nicht in den Kopf. Sie schließen dabei fälschlich von sich auf andere und setzen voraus, daß der Normalverbraucher den Markt ebenso gut kennt wie sie." Vgl. GERARDI, A.: Der Versandhausberater, hrsg. von Gerardi, A., Pforzheim vom 17. November 1967, S. 235.

4) derselbe: a. a. O., S. 235.

Prinzips wird von einem bekannten amerikanischen Warenhauskonzern berichtet.¹⁾ Dort wurden 3.000 Anzüge ohne Berücksichtigung der Einkaufspreise und der Kosten in Gruppen unterteilt, wobei als ausschließliches Einteilungskriterium der geschätzte Wert für die Kunden zugrunde gelegt wurde. Dabei konnten bedeutend höhere Gewinne erzielt werden, als mit der meist an feststehende Prozentsätze gebundenen traditionellen Aufschlagskalkulation.

Die psychologische Art der Preisstellung kann grundsätzlich sowohl in einer besonderen Rabattgewährung als auch in einer direkten Preisherabsetzung bestehen. Wenngleich die Rabattgewährung im Vergleich zu direkten Preisherabsetzungen gelegentlich als wirksamer bezeichnet wird, kann sie bei der folgenden Betrachtung außer acht gelassen werden, da sie von den Warenhäusern nicht praktiziert wird.²⁾

a) Gebrochene und abgerundete Preise

Es wurde bereits dargelegt³⁾, daß bei niedrigpreisigen Gütern, insbesondere denen des täglichen Bedarfs, auf Grund der kurzen Bedarfsintervalle ein ausgeprägtes Preisbewußtsein und eine genaue Preiskenntnis beim Konsumenten vorherrscht. Deshalb ist es üblich, jene Artikel, wie z. B. Butter, Milch, Brot etc., wo die Käufer mit dem Pfennig rechnen, aber auch verschiedentlich Güter mittlerer Preisklassen, mit gebrochenen Preisen auszuzeichnen. Hinter Preisen von 0,83 DM oder 49,90 DM vermutet der Verbraucher eine äußerste Kalkulation und Preisstellung, was besonders für die unteren sozialen Schichten als kaufentscheidender Faktor ausschlaggebend ist.

1) SOMMER, M.: Erfahrungen mit Basement-stores. Möglichkeiten einer neuen Verkaufsform, Frankfurt (Main) 1967, S. 34.

2) "Das Verlangen nach Rabatten geht oft soweit, daß die Käufer gar nicht nach dem Geschäft mit den niedrigsten Preisen fragen, sondern nach dem mit den höchsten Rabatten." THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik, a.a.O., S. 101.

3) vgl. dazu die Ausführungen auf S. 186 f.

Anders verhält es sich dagegen bei Gütern des gehobenen Bedarfs. Artikel wie zum Beispiel Einrichtungsgegenstände und Schmuck mit Pfennigbeträgen zu versehen, widerspricht dem psychologischen Feingefühl. ¹⁾ Es sei daran erinnert, daß mit zunehmender Preishöhe der Preis selbst als kaufentscheidender Faktor zurücktritt. "Soll der Käufer zu einer großzügigen Geldausgabe veranlaßt werden, so darf der Verkäufer sich selbst durch die Preisauszeichnung nicht als kleinlich, mit jedem Pfennig rechnend, zeigen. " ²⁾

Gebrochene Preise finden jedoch auch bei höherpreisigen Waren und Gütern des gehobenen Bedarfs Anwendung, wenn auch nicht in Form von Pfennigbeträgen. Häufig steht hier eine Acht oder Neun an der Einerstelle, um so mit einer oder zwei Mark einen runden Preis zu unterschreiten. Derartige Preisstellungen wie DM 179, -- , DM 228, -- , DM 498, -- sind von Warengruppen unabhängig und ziehen sich durch das gesamte Sortiment. Sie knüpfen eng an die psychologische Wirkung von Preisschwellen an, auf die im folgenden einzugehen sein wird.

Bei niedrigpreisigen Artikeln und Gütern des Massenbedarfs ist bei den Warenhäusern übrigens das Bestreben erkennbar, zu einer einheitlichen Preisoptik im Hinblick auf die gebrochenen Preise zu gelangen. Bevorzugt werden deshalb Preise mit gleichen Endungen, z. B. DM 3,75 3,95 4,25 gebildet; es wird vermieden, unterschiedliche Preisendungen wie DM 3,48 DM 3,95 DM 4,17 zu gebrauchen, um nicht dem Käufer allzu leicht die Vorstellung eines zerrissenen Preisbildes zu vermitteln.

Abgerundete Preise fanden in den Warenhäusern, ebenso wie im übrigen Einzelhandel bisher relativ selten Anwendung. Wenn überhaupt, so waren sie vor allem bei Gütern des gehobenen Bedarfs vertreten. Abgerundete Preise werden insbesondere von den höheren sozialen Schichten

1) ZIMMERMANN, J.: Betriebsführung im Detailhandel, Zürich 1944, Handbuch für den mittelständischen Detaillisten, S. 158 ff, zitiert bei THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ... , a.a.O., S. 102; vgl. ferner EITEL, K.: a.a.O., S. 224.

2) THEISEN, P.: a.a.O., S. 102.

leichter akzeptiert; hinzu kommt, daß die Preishöhe in den Augen der Käufer nicht selten als Wertmaßstab für die Qualität betrachtet wird. Dies gilt auch beim persönlichen Bedarf, bei dem der Käufer im allgemeinen etwas großzügiger verfährt als beim unpersönlichen ¹⁾, besonders aber bei Waren mit "snob value" ²⁾, also Gütern, bei denen der Geltungsnutzen eine bedeutende Rolle spielt. Hier beginnt der Preis bereits seine Funktion als Rechenmittel zu verlieren.

Dagegen zeichnen sich in den letzten Jahren bei den Warenhäusern in zunehmendem Maße Tendenzen ab, auch bei niedrigpreisigen Gütern abgerundete Preise einzuführen. Von dieser ursprünglich von KAUFHOF stark forcierten Art der Preisstellung, die inzwischen von allen anderen Warenhausunternehmen übernommen wurde und die gegenwärtig von HORTEN in konsequentester Form durchgeführt wird, berichtet man von guten Erfolgen. ³⁾ So werden beispielsweise Blusen zu 8, -- DM, Pullover zu 15, -- DM und 20, -- DM verkauft. ⁴⁾ Auch bei Sonderveranstaltungen und sogar Schlußverkäufen scheinen, wie aus der immer häufigeren Anwendung dieser Preisstellung zu schließen ist, günstige Reaktionen der Käufer vorzuliegen. Daneben mag auch der Rationalisierungseffekt in der Elektronischen Datenverarbeitung bei solchen Häusern ausschlaggebend gewesen sein, die ihre Artikel nach Preisen und Nummern aus Gründen der besseren Verkaufs- und Bestandskontrolle in Computern speichern. ⁵⁾ Bei GLOBUS wurde in diesem Zusammenhang bereits auf dessen Total-System hingewiesen.

1) Darauf weist insbesondere SCHÄFER hin. Vgl. SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft, a. a. O., S. 375.

2) vgl. dazu LEITHERER, E.: Absatzlehre, in: Betriebswirtschaftliche Studienbücher, hrsg. von SEISCHAB, E.; Reihe II, Funktionslehren, Stuttgart 1964, S. 61.

3) vgl. o. V.: Kunden mögen runde Preise, in: Textil-Report vom 24. 7. 1967.

4) Bei KAUFHOF in Nürnberg war z. B. im Mai 1968 zu beobachten, daß in dem Schaufenster "Tip der Woche" sämtliche Artikel zu runden Preisen angeboten wurden.

5) Durch abgerundete Preise wird nicht nur die Programmierzeit verkürzt, sondern auch entsprechend das Speichervolumen vergrößert.

Es sei noch erwähnt, daß sich die Tendency zu abgerundeten Preisen auch gelegentlich in den Lebensmittelabteilungen, deren Angebote in ihrer Eigenschaft als "Konkurrenzartikel" meist gebrochene Preise aufwiesen, nahezu aller Warenhäuser abzeichnet. So werden in mass-displays, meist auf sogenannten "Einer-Mark-Tischen", häufig verschiedene Artikel zu einem einheitlichen Preis angeboten, die zum Teil "äußerst kalkuliert" sind, um beim Käufer den Eindruck besonderer Preiswürdigkeit des gesamten Angebots zu vermitteln, andererseits dagegen eine beachtliche Spanne aufweisen.

b) Die psychische Wirkung von Preisschwellen

Es geht hier um die Frage, inwieweit durch eine bestimmte Preisstellung eine besonders kaufstimulierende Wirkung bei dem Konsumenten und damit eine Steigerung der Nachfrage erzielt werden kann. Es wurde dargestellt, daß Pfennigbeträge bei niedrigpreisigen Massengütern bei den Verbrauchern den Anschein einer äußersten Kalkulation erwecken und die Waren als billig und preiswert erscheinen lassen. Der Käufer scheint in diesen Fällen geneigt, das Hauptgewicht dem Marktbetrag beizumessen und den Pfennigbetrag zu übersehen. ^{1)}

Gebrochene Preise (ohne Pfennigbeträge) verfolgen in der Hauptsache den Zweck, mehr oder weniger geringfügig, aber dennoch optisch erkennbar, runde Zehnerstellen zu unterschreiten. Bei einem Preis von DM 179, -- für einen Anzug soll der Käufer den Eindruck haben, er bezahle nicht DM 180, --, sondern eher DM 170, --. Der Preis für einen Kühlschrank von DM 498, -- wird dem Käufer vermutlich niedriger erscheinen, als ein solcher für DM 500, --, eine Waschmaschine von DM 695, -- preisgünstiger als eine für DM 700, --. Daran wird deutlich, daß durch

1) vgl. dazu THEISEN, P. : Betriebliche Preispolitik ... , a.a.O., S. 103.

jene gebrochenen Preise das Hauptaugenmerk der Verbraucher auf die Hunderter- bzw. Zehner-Stelle gelenkt werden soll.

"Gerade bei den begehrten Gütern, die einen gewissen Luxuscharakter haben, bei denen der Käufer in einen Gewissenskonflikt gerät, ob er sich den Gegenstand leisten kann oder nicht, wird seinem Selbstbetrug durch eine derartige Preisstellung Vorschub geleistet. Der Käufer wird sich nicht gerne eingestehen, daß eine begehrte Ware zu DM 3,90 fast DM 4,-- kostet, sondern viel lieber nur die DM 3,-- sehen." ¹⁾ Dies trifft analog auf Preise wie DM 179,-- oder DM 498,-- zu, bei denen der Käufer anstelle von DM 180,-- die DM 170,-- im Auge hat, im anderen Fall glaubt, keine DM 500,-- , sondern einen niedrigeren Preis in Assoziation mit DM 400,-- zu zahlen. Die Preisschwelle liegt im ersten Falle bei DM 180,-- , im anderen bei DM 500,-- .

Die psychologische Wirkung jener Preisstellungen wird häufig optisch dadurch verstärkt, daß die Preisschilder z. B. bei gebrochenen Preisen Marktbeträge in großen Buchstaben, Pfennigbeträge dagegen in kleinen Ziffern ausweisen. Ähnlich ist das Durchkreuzen von Preisen meist anläßlich von Sonderveranstaltungen zu werten, das bei dem Konsumenten die Vorstellung außerordentlicher Preisgünstigkeit bestimmter Angebote verstärken soll. ²⁾

1) THEISEN, P. : Betriebliche Preispolitik ... , a.a.O., S. 103. THEISEN verweist im Besonderen auf die Preisübersicht im "Handbuch des Rundfunk- und Fernseh-Großhandels" 1956/1957, aus der hervorgeht, daß 69 % aller Preise gebrochen sind, in diesen Fällen eine 8 oder 9 an der Einer-Stelle aufweisen. Auch bei den Warenhäusern besteht die überragende Mehrzahl der Preisstellungen aus gebrochenen Preisen.

2) Das Gesetz stellt hier strenge Anforderungen. Das Durchkreuzen von Preisen ist nur in bezug auf die tatsächlichen letzten Angebotspreise zulässig. Im übrigen dürfen während der Sommer- und Winter-Schlußverkäufe durchgekennzeichnete Preise (also Preisgegenüberstellungen) nicht in den Schaufenstern oder Anzeigen, sondern ausschließlich in den Verkaufsräumen selbst vorgenommen werden. Siehe dazu : Verordnung des Bundeswirtschaftsministeriums über Sommer- und Winter-Schlußverkäufe vom 13. 7. 1950, veröffentlicht im Bundesanzeiger Nr. 135.

Es ist interessant festzustellen, daß die gebrochenen Preise bei unteren und mittleren Preislagen meist eine Neun oder Acht an der Einerstelle, höhere Preislagen dagegen dort eine Fünf oder Sechs aufweisen. Es kann demnach gefolgert werden, daß in der Regel mit zunehmender Preishöhe ein zunehmender Abstand des Mark-Betrages bevorzugt wird, z. B. DM 149,- 498,- 995,- 1.990,-, um einen größeren optischen Abstand von den Preisschwellen zu lassen.

Neben dem Prinzip der Unterschreitung runder Beträge ist im Zusammenhang mit der psychologischen Wirkung der Preisschwelle das Vorhandensein gewisser Preisvorstellungen der Verbraucher von Bedeutung. Wenn gleich diese nur bei einer begrenzten Anzahl von Artikeln vorhanden sind¹⁾, wird die Schwierigkeit einer Preisfestsetzung auf Grund der Tatsache noch erhöht, daß zwischen Preishöhe und Qualität oftmals ein Kausalzusammenhang, insbesondere bei höheren sozialen Schichten besteht.²⁾

Die geringe Kenntnis von Preisen, zumindest im Hinblick auf Pfennigbeträge oder Einerstellen, verstärkt die Tendenz zum Unterschreiten der Preisschwellen. Sind jedoch exakte Preisvorstellungen z. B. auf Grund der Markenartikel - Werbung bei Strümpfen, Hausrat, Fernsehgeräten usw. beim Verbraucher vorhanden, so müssen diese von den Warenhäusern schon allein aus Gründen der Preisführerschaft unterboten werden.

1) vgl. SOMMER, M.: a.a.O., S. 32.

2) "... Die einzelnen Käufer dieser Schichten der Gesellschaftspyramide kaufen auf Grund ihrer inneren Einstellung nur Waren, welche in ihrer Preisstellung oberhalb einer bestimmten Preishöhe liegen. Bei allen Preisstellungen unterhalb dieser Grenze befürchten sie eine Verschlechterung der Qualität der angebotenen Ware. " MÖLLER, E. G.: a.a.O., S. 58. Im Zusammenhang mit Kaufbereitschaft und Preis der Ware sei ferner auf die Ausführungen von WISWEDE verwiesen. Vgl. WISWEDE, G.: Motivforschung, eine Analyse ihrer Erkenntnisgrenzen, in: Marktwirtschaft und Verbrauch, Schriftenreihe der GfK, ..., a.a.O., Bd. 18, insbesondere S. 82 ff.

Zumindest dürfen diese oftmals nur im Unterbewußtsein vorhandenen Preisschwellen nicht überschritten werden. Dies kommt am Beispiel der Farbfernsehgeräte augenfällig zum Ausdruck. Hier schien sich eine "magische" Preisschwelle bei DM 2.000,-, nicht zuletzt hervorgerufen durch das Angebot eines bekannten Großversandhauses ¹⁾, einge-spielt zu haben. Um ihrem Ruf als preiswerte und vorteilhafte Einkaufsstätte gerecht zu werden, senkten die Warenhäuser ihre Preise für 63 cm - Farbfernsehgeräte sogar bis durchschnittlich DM 1.790,-, einschließlich Aufstellung und voller Garantie und lagen in Einzelfällen auch noch darunter. ²⁾

5. Die Bedeutung des kalkulatorischen Ausgleichs für die "loss-leader-" Politik

Für das Warenhaus ist der kalkulatorische Ausgleich auf Grund des umfangreichen und leistungsfähigen Angebots unentbehrlich geworden. So müssen beispielsweise aus konkurrenzwirtschaftlichen Gründen Artikel

-
- 1) Die ursprünglich von allen Herstellern zu DM 2.500,- festgesetzten Verkaufspreise wurden von NECKERMANN - KÖRTING mit einem Subskriptionspreis von DM 1.840,- und späteren Katalogpreis von DM 1.990,- unterboten. Nachdem die vertikale Preisbindung der Firma KUBA durch eine gerichtliche Entscheidung aufgehoben wurde, da durch "Re-Importe" deren Preise ständig unterboten wurden, konnten nun auch die übrigen Großversandgeschäfte und Warenhäuser sogar NECKERMANN empfindlich mit Preisen um DM 1.750,- unterbieten. Hier zeigt sich übrigens deutlich der Unterschied einer kostenorientierten (DM 2.500,-) und absatzorientierten (DM 1.750,- - DM 2.000,-) Preisgestaltung. "Da potente Anbieter zu Preisen unter DM 2.000,- im Markt sind und bleiben, da überdies das Verbrauchervertrauen in die gebundenen Preise über DM 2.000,- angeschlagen ist, muß das Preisniveau unter die Schallmauer von DM 2.000,- gedrückt werden." Vgl. dazu auch OSEL, W.: "Mit Sorgfalt geplant und doch verrechnet", in: Handelsblatt vom 25. September 1967.
- 2) vgl. o. V.: "Kaufhof geht auf DM 1.790,-", in: FAZ vom 24. 8. 1967.

geführt werden, die für sich betrachtet keinen Gewinn, sondern oftmals Verlust bringen und deshalb von solchen Waren mit höheren Kalkulationen getragen werden müssen.

Für jenen Ausgleich finden sich in der Literatur die Begriffe kalkulatorischer Ausgleich ¹⁾, Gewinndifferenzierung ²⁾, preispolitischer Ausgleich ³⁾ und Kompensationskalkulation ⁴⁾. Die Definition HORACEKS, die den kalkulatorischen Ausgleich als "ein System preispolitischer Stützungsmaßnahmen, in dem eine bestimmte Anzahl von Ausgleichsgliedern zusammengefaßt werden, wobei die Stützung der Ausgleichsnehmer durch die Ausgleichsträger planmäßig in einer bestimmten Zeitspanne derart durchgeführt wird, daß die Bewegung der negativen einen Reflex des positiven Komponenten bewirkt, mit dem endgültigen Ziel genereller Kostendeckung" ⁵⁾, bezeichnet, stößt vielfach auf Kritik. ⁶⁾

So besteht das "endgültige Ziel" des kalkulatorischen Ausgleichs nicht in jedem Falle in einer Kostendeckung, sondern über die Gesamtkostendeckung hinaus meist in dem Streben nach Realisierung eines positiven Erfolges. Das Kostendeckungsprinzip stellt dabei lediglich eine Mindestforderung dar. Ferner beruht ein kalkulatorischer Ausgleich nicht ausschließlich auf "preispolitischen Stützungsmaßnahmen", sondern kann auch durch andere absatzpolitische Maß-

1) vgl. HORACEK, M.: Der kalkulatorische Ausgleich, Wien 1950, S. 11 ff. Vgl. ferner MELLEROWICZ, K.: Kalkulatorischer Ausgleich, in: HdB, 3. Aufl., Bd. 2, Stuttgart 1958, Sp. 2929 ff.; NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 67; GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 212 ff.; SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ..., a.a.O., S. 3 ff.; BENDER, E.: Der kalkulatorische Ausgleich, Dissertation Berlin 1941.

2) vgl. HUMBEL, P.: a.a.O., S. 47 - 49.

3) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 357.

4) vgl. SEYFFERT, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., 3. Aufl., S. 535.

5) HORACEK, M.: a.a.O., S. 11.

6) vgl. dazu vor allem GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 213 ff.; ferner SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ..., a.a.O., S. 4 - 12.

nahmen, wie z. B. durch die Sortimentspolitik herbeigeführt werden. Schließlich läßt die Definition HORACEKS den Gesichtspunkt vermissen, inwieweit jener Ausgleich vom Markt her aufgezwungen wird, oder auf einer vom Unternehmer freiwillig beschlossenen Kostenunterdeckung zum Zwecke der Marktbeeinflussung beruht. Auf weitere Einzelheiten kann hier jedoch nicht näher eingegangen werden; dazu sei auf die ausführlichen Darlegungen von GÜMBEL ¹⁾ und SCHMITZ ²⁾ verwiesen.

Es bleibt festzuhalten, daß der innerbetriebliche Ausgleich, der hier im Mittelpunkt steht ³⁾, "allgemein im Sinne eines Erfolgsausgleichs, eines Ausgleichs von heterogenen Teilerfolgen in der vorauszubestimmenden Höhe zu interpretieren ist" ⁴⁾, wodurch "partiell nicht vermeidbare Erfolgsnachteile durch entsprechende betriebspolitische Maßnahmen ausgeglichen werden." ⁵⁾ Daraus geht hervor, daß es sich bei der Preisstellung im Sinne des kalkulatorischen Ausgleichs nicht um eine kostenorientierte Preisgestaltung handelt, sondern vielmehr absatzorientierte Gesichtspunkte im Vordergrund stehen. Jene Artikel, die unter einem bestimmten Grenzwert liegen, sollen künftig in Anlehnung an GÜMBEL ⁶⁾ als Ausgleichsnehmer, und solche, deren Absatzerträge je Mengeneinheit des Artikels über einem bestimmten Grenzwert liegen, als Ausgleichsträger bezeichnet werden.

1) vgl. GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 213 ff.

2) vgl. SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ..., a.a.O., S. 4 ff.

3) Von den von MELLEROWICZ genannten Erscheinungsformen des kalkulatorischen Ausgleichs, dem gesamtwirtschaftlichen, zwischenbetrieblichen und innerbetrieblichen Ausgleich ist im Rahmen dieser Arbeit der innerbetriebliche kalkulatorische Ausgleich von Interesse. Vgl. MELLEROWICZ, K.: Kalkulatorischer Ausgleich ..., a.a.O., Sp. 2931 ff.

4) SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ..., a.a.O., S. 9; dieser Ansicht sind ferner GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 214; HUMBEL, P.: a.a.O., S. 48.

5) GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 214.

6) vgl. derselbe: a.a.O., S. 212. Als Grenzwert betrachtet HORACEK die volle Stückkostendeckung. Im Rahmen des kalkulatorischen Ausgleichs unterscheidet SCHMITZ ähnlich zwischen Ausgleichsspendern und Ausgleichsempfängern. Vgl. SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ..., a.a.O., S. 8; MELLEROWICZ unterscheidet zwischen Gewinn- und Verlustartikeln; MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, S. 54 u. 55.

Von den in der Literatur genannten Arten des kalkulatorischen Ausgleichs ist die Unterscheidung zwischen Simultan- und Sukzessiv-Ausgleich ¹⁾ hervorzuheben, wobei ersterer dadurch gekennzeichnet ist, daß im Angebot gewinn- und verlustbringende Leistungen nebeneinander enthalten sind, während letzterer intertemporären Charakter besitzt, damit also auf wirtschaftlichen Absatzschwankungen beruht. Daneben kann der Erfolgsausgleich nach dem Grad der Differenzierung der Ausgleichsglieder auf einem Artikel- und Artikelgruppenausgleich beruhen. ²⁾ Für die Warenhäuser steht vor allem der Artikelausgleich im Vordergrund, der letztlich auch die Grundlage für den Warengruppen- und Abteilungsausgleich darstellt und hier meist im Wege des Simultan-Ausgleichs erfolgt.

Die Tendenz der Warenhäuser zur Sortimentsausweitung und -vertiefung sowie das Streben nach einem lückenlosen, geschlossenen Sortiment zwingt wiederholt zur Aufnahme und Beibehaltung erfolgsschwacher Artikel und Warengruppen und damit zum kalkulatorischen Ausgleich. ³⁾ Diese Forderung wird dann verstärkt, wenn die Werbung (z. B. "Alles unter einem Dach") auf die Universalität des Sortiments nachdrücklich hinweist.

Bei der Preislagenabstufung und psychologischen Preisbildung kam bereits zum Ausdruck, daß durch niedrige Kalkulation von "Nachfrageartikeln" dem Verbraucher der Eindruck einer Preiswürdigkeit vermittelt werden soll. "Weil der Kunde den Preis der Nachfrageartikel mehr oder weniger kennt, kommt es ihm zum Bewußtsein, ob diese Artikel preisgünstig seien oder nicht. Sind diese Grundartikel preisgünstig, so folgert er, daß auch

1) vgl. hierzu SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ..., a. a. O., S. 15 f.

2) vgl. GÜMBEL, R.: a. a. O., S. 215.

3) vgl. hierzu auch SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ..., a. a. O., S. 18. Auf die Notwendigkeit des kalkulatorischen Ausgleichs bei breiten Sortimenten weisen ferner hin: GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 357 und 358; NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a. a. O., S. 67; SUCROW, E.: a. a. O., S. 199.

die übrigen Artikel preisgünstig seien. " ¹⁾ Darin ist die zentrale Bedeutung der Ausgleichsnehmer zu erblicken.

In der Literatur finden sich sehr unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich des Begriffes Ausgleichsnehmer . Während HORACEK ²⁾ die volle Stückkostendeckung als Kriterium heranzieht, stützt GÜMBEL ³⁾ seine Betrachtung auf drei verschiedene Ebenen des kalkulatorischen Ausgleichs, nämlich zum einen die Stückkosten , zum anderen die Durchschnittskosten und schließlich die Handelsspanne des einzelnen Artikels im Vergleich zur durchschnittlichen Handelsspanne des Betriebs. In diesem Sinn soll von Ausgleichsnehmer dann gesprochen werden, wenn die jeweilige Ebene durch den beim Verkauf erzielten Preis nicht erreicht wird. In ähnlicher Form spricht SCHMITZ ⁴⁾ dann von Ausgleichsnehmern, wenn allgemein eine Kostenunterdeckung eintritt oder eine bestimmte angestrebte Soll-Spanne nicht erreicht wird. Diese Auffassung soll auch folgender Abhandlung zugrunde gelegt werden.

Eine besondere Stellung nehmen die " loss - leader ", häufig auch als Zugartikel, Schlagerartikel, Lockartikel oder leader bezeichnet , innerhalb der Ausgleichsnehmer ein, bei denen häufig bewußt eine Gewinnschmälerung oder ein Verlust hingenommen wird, um den Absatz anderer , im Sortiment enthaltener Artikel zu fördern, " sofern damit eine Gewinnsteigerung zu erzielen oder eine Gewinneinbuße zu vermeiden ist. " ⁵⁾ Die "loss-leader" konzentrieren sich dabei vornehmlich auf solche Waren, die im Mittelpunkt der Verbrauchernachfrage stehen und bei denen ein ausgeprägtes Preisbewußtsein vorhanden ist. An ihnen soll die besondere Leistungsfähigkeit

1) KÜMIN, A.: a.a.O., S. 77.

2) vgl. HORACEK, M.: a.a.O., S. 17 bis 19.

3) vgl. GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 215 bis 220.

4) vgl. SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ... , a.a.O., S. 12 und 14.

5) GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 224.

des Handelsbetriebes demonstriert werden. Auf Grund der bei diesen Artikeln vorherrschenden guten Markttransparenz ¹⁾ überträgt sich die von dieser niedrig kalkulierten Ware ausgehende Werbewirkung sehr leicht auf das übrige Sortiment. Beim Käufer entsteht dadurch der Eindruck der Preiswürdigkeit des gesamten Angebots. ²⁾

Die kompensatorische Ausgleichspolitik hat nach und nach alle in den Warenhäusern angebotenen Warengruppen erfaßt. Bevorzugt werden dabei Artikel des Lebensmittelsortiments und ausgesprochene Konkurrenzartikel des Hartwaren- und Textilbereichs, wie z. B. Kühlschränke, Fernsehgeräte usw. ³⁾ und Blusen, Röcke, Mäntel usw. wegen ihrer guten Vergleichsmöglichkeiten als "loss-leader" verwendet. Neben der besonderen Herausstellung jener Artikel in den Verkaufsräumen durch verschiedene Arten des "displays" wird die Aufmerksamkeit der Verbraucher durch intensive Werbemaßnahmen z. B. Zeitungsinserate noch verstärkt.

Es ist zu beobachten, daß die "loss-leader" häufig mit einem Ausgleichsträger kombiniert oder mit mehreren gut kalkulierten Impulsartikeln um-

1) vgl. dazu die Ausführungen im Abschnitt IV/1.

2) Eine Untersuchung des Dorothy-Lane-Markets in Dayton über "psychologische Preisreduktionen" ergab, daß 85 % aller Kunden nur die Preise von 10 Artikeln, 15 % aller Kunden nur die von 48 Artikeln bekannt waren. "Nach diesen Preisen von maximal 48 Artikeln bewertet der Kunde also die Preiswürdigkeit eines Geschäftes, das mehr als 1.500 Artikel führt." SOMMER, M.: a.a.O., S. 32. Ähnliches berichtet KÜMIN von einer Veröffentlichung des Instituts für moderne Marktmethode. Vgl. KÜMIN, A.: a.a.O., S. 77, Zitat 21.

3) So betrachtet beispielsweise der Facheinzelhandel der Rundfunk- und Fernsehgeräte mit Sorge die Lockvogel-Angebote von Fernsehgeräten bei Großfirmen, da "das Fachgeschäft keine Möglichkeit der Mischkalkulation hat wie der Großbetrieb ...". Vgl. o. V.: Fernsehgeräte als Lockvögel, in: Handelsblatt Nr. 90 vom 9. 5. 1968, S. 6.

geben werden, um damit die Aufmerksamkeit des Käufers vom Zugartikel selbst auf die Ausgleichsträger zu lenken. Jener typische Fall der Simultankompensation im dargelegten Sinn wird vor allem in den Lebensmittelabteilungen praktiziert. Die Anwendung dieses Prinzips geht auf M. CULLEN, dem Begründer der Supermarkt-Idee zurück, der bereits 1930 die Grundsätze der "loss - leader - policy" folgendermaßen umschrieb: "... wenn dann eine große Menge ... Leute kommt, um all diese mit 5 % vorteilhaft kalkulierten Artikel zu kaufen, dann werde ich diese Artikel umgeben mit Artikeln, die zu 15 % , 20 % und in einzelnen Fällen sogar 25 % kalkuliert sind." ¹⁾ Die Lebensmittelabteilung der Warenhäuser, seit jeher als Magnet für den Käufer gedacht, deren Waren im übrigen auf Grund der weitaus größeren Umschlagshäufigkeit ohnehin niedriger kalkuliert werden, kann "heute nicht mehr als eine verlustbringende Lockabteilung bezeichnet werden; sie hat sich in kurzer Zeit zu einem bedeutenden, gewinnbringenden Umsatzträger entwickelt." ²⁾

Ein kalkulatorischer Ausgleich wird häufig auch durch Konkurrenzverhältnisse erzwungen. Um ein Abwandern von Kunden zu verhindern, müssen so bestimmte Artikel, die oftmals keinen Gewinn bringen, aber der Universalität des Warenhaussortiments wegen geführt werden müssen, aufgenommen und zum Teil unter dem Einstandspreis angeboten werden. Auch preisermäßigte Sonderangebote müssen im Zusammenhang mit dem kalkulatorischen Ausgleich gesehen werden. Neben der geschilderten Steuerung der Warenumschlagsgeschwindigkeit, Räumung des Lagers von fehl-disponierter Ware und einer damit verbundenen Verringerung der Kapitalbindung ist das Ziel jener Sonderangebote darin zu erblicken, "allgemein bestehenden Kostenunterdeckungen entgegenzuwirken, indem sie den Gesamtabsatz und damit die Kostendegression fördern." ³⁾

1) ZIMMERMANN, MM.: The Super Market, A Revolution in Distribution, New York, Toronto, London 1955, S. 33, zitiert bei KÜMIN, A.: a.a.O., S. 77.

2) SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich..., a.a.O., S. 23.

3) SCHMITZ, G.: a.a.O., S. 5.

Für diese Sonderangebote, die nicht wie früher nur zu bestimmten Zeitpunkten, sondern während des ganzen Jahres hindurch - meist im Wege der Sukzessiv-Kompensation - erfolgen, um die Attraktivität des Warenhauses zu erhöhen, werden nicht selten eigens Waren beschafft. Dabei werden in gewissen Zeitabständen immer wieder neue Artikel als "loss-leader" in den Vordergrund gestellt. Diese "loss-leader" fügen sich ebenso wie die übrigen Ausgleichsnehmer meist sinnvoll in das gestaffelte Preissystem eines jeden Warenhausunternehmens ein. Im Zusammenhang mit höherpreisigen Artikeln und Gütern des gehobenen Bedarfs erscheint jedoch wesentlich daraufhinzuweisen, daß insbesondere dort eine zu starke Preissenkung aus psychologischen Gründen auf Marktwiderstand stoßen kann, wo "die Preishöhe beim Käufer Zweifel an der Qualität bzw. am Geltungsnutzen des Artikels aufkommen läßt" ¹⁾, die Wertschätzung des Käufers also schlechthin negativ beeinflußt wird. Die Zahl der ausgesprochenen "loss-leader" in den Sortimenten der Warenhäuser ist relativ gering, denn selbst niedrig kalkulierte Ware wie z. B. die sozial kalkulierten Artikel vermögen infolge der hohen Umschlagshäufigkeit meist einen positiven Erfolg zu erbringen.

Auf Grund ihres umfassenden Sortiments besteht für die Warenhäuser relativ leicht die Möglichkeit, geeignete Ausgleichsträger zu finden, um den durch die "loss-leader" möglicherweise entstandenen Verlust zu kompensieren. Dafür eignen sich insbesondere Güter des aperiodischen und gehobenen Bedarfs, also Artikel, die dem persönlichen Bedarf dienen und mit denen individuelle Nutzenerwartungen verbunden sind. Dies gilt auch für solche Waren, bei denen die objektive Qualitätstransparenz ²⁾ gering ist und bei denen subjektive Wertvorstellungen überwiegen wie z. B. bei modischen Artikeln. Als Ausgleichsträger eignen sich ferner die von

1) GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 221; vgl. dazu auch SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ..., a.a.O., S. 15.

2) vgl. dazu GÜMBEL, E.: a.a.O., S. 224; vgl. dazu ferner die Ausführungen über Preisdifferenzierung.

einer Preiskonkurrenz des Einzelhandels völlig ausgeschlossenen Markenartikel, die zwar in den Sortimenten der Warenhäuser nur in geringem Ausmaß enthalten sind und schließlich Güter des verbundenen und komplexen Bedarfs¹⁾, bei denen der Grundbedarf (z.B. Fotoapparat) meist sehr niedrig, der laufende bzw. Zusatzbedarf (also Filme) dagegen höher kalkuliert wird.

Dem kalkulatorischen Ausgleich sind durch die besonderen Marktverhältnisse, die betriebsinternen Kontrollmöglichkeiten sowie durch gesetzliche Regelungen gewisse Grenzen gesetzt. Besondere Schwierigkeiten liegen in der Festlegung der Höhe der Ausgleichsbeträge, der Suche nach den für eingetretene Verluste entsprechenden Ausgleichsmöglichkeiten und ferner in der Klärung der Frage, "inwieweit die erzielten Gewinne zur Abdeckung entstehender Verluste ausreichen und wo Teilkostendeckung hingenommen werden muß, um größere Verluste zu vermeiden. "²⁾ Durch die Anwendung moderner Methoden der Preis- und Erfolgskontrolle können das Verhältnis der Kostenunter- und Kostenüberdeckung und damit die erforderlichen Ausgleichsbeträge erfaßt werden. Dabei ist eine laufende Kontrolle und Anpassung des Kalkulationssystems an die sich ständig wandelnden Daten, wie Kosten, Preise, Absatzmengen und Umschlagshäufigkeit notwendig, die die Grundlage dafür bilden. Die Gefahr einer ungenügenden Kontrolle und Fehleinschätzung ist vor allem darin zu erblicken, daß anstelle des gewinnbringenden Artikels der Absatz des verlustbringenden gefördert wird.³⁾

1) vgl. dazu die Ausführungen von SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ... , a.a.O., S. 7 und 15 .

2) derselbe: Kalkulatorischer Ausgleich ... , a.a.O., S. 5.

3) vgl. KLEIN - BLENKERS, F.: Die Handelsspannenkritik, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 117, September 1963, S. 1328.

Die Grenzen der kompensatorischen Ausgleichspolitik liegen ferner dort, wo deren Ausübung zu Zwecken des unlauteren Wettbewerbs mißbraucht wird. Auf Grund der unternehmensindividuellen, unterschiedlichen Kosten- und Leistungsstruktur ist es jedoch schwierig, generelle Maßstäbe anzulegen ¹⁾ und den Tatbestand mißbräuchlicher oder rechtswidriger Kalkulationspolitik nachzuweisen. ²⁾

6. Das Basement als Sonderform preispolitischer Aktivität

Als ständige Einrichtung von Sonderverkäufen hat das Basement vor allem in den Vereinigten Staaten seit über 50 Jahren in den Warenhäusern eine besondere Bedeutung erlangt. Das Basement, gelegentlich auch als "bargain basement", "economy basement" und "budget floor" bezeichnet, hatte zum Ziel, stark herabgezeichnete Altware aus dem eigenen Sortiment oder billig eingekaufte und niedrig kalkulierte Ware unter weitgehendem Verzicht von Serviceleistungen an ein Publikum zu veräußern, bei dem der Preis als allein kaufentscheidender Faktor im Mittelpunkt steht. ³⁾

1) vgl. TIETZ, B.: Preisdiskriminierung und Wettbewerbsregeln, in: Wirtschaftsdienst, hrsg. vom Hamburgischen Welt - Wirtschafts-Archiv, Hamburg, 47. Jg., Heft 7, Juli 1967.

2) vgl. SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ..., a.a.O., S. 26. Ähnliche Probleme bestehen offensichtlich auch in Frankreich. So verurteilte z. B. das Pariser Handelsgericht die Lockvogelwerbung mit Markenartikeln mit der Begründung, daß deren Einsatz als Lockvögel eine ungerechtfertigte Ausbeutung des good-will des Herstellers darstelle und zu einem ruinösen Wettbewerb im Handel auf Kosten marktschwächerer Betriebe führe. Vgl. dazu o. V.: Pariser Handelsgericht verurteilt Lockvogelwerbung mit Markenartikeln, in: Industriekurier, Nr. 72 vom 9. 5. 1968, S. 5.

3) vgl. dazu auch NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 178 und 179, ferner SOMMER, M.: a.a.O., S. 27.

Die Entstehungsgründe des Basements sind neben dem Absatz der Restposten ¹⁾ vor allem in dem Kampf gegen Discount-Häuser und andere Betriebsformen zu erblicken, die auf Grund einer totalen Service-reduktion die Waren billiger anbieten konnten. Daneben bot sich dadurch eine Chance, die Käuferkreise beträchtlich auszudehnen, indem neben den Verbrauchern mit gehobenen Bedürfnissen zusätzlich auch die Käufer-schichten erschlossen werden konnten, die insbesondere auf die niedrig-preisigen Waren Wert legen. Durch die Einrichtung des Basements konnten damit zum Teil zusätzliche Umsatzreserven erschlossen bzw. erhebliche Umsatzverluste aufgefangen werden, die durch die Abwanderung von Kunden zu Discount-Häusern oder zu dem Grauen Markt eingetreten wären. Im Gegensatz zu der heutigen, durch den Wettbewerb der Waren-häuser untereinander als auch im Einzelhandel im allgemeinen verursachten Zunahme der Serviceleistungen, erfolgte damit gewissermaßen eine Rückbesinnung der Warenhäuser auf ihre ursprüngliche, durch Ser-vice-reduktion gekennzeichnete Geschäftspolitik.

Von den Arten des Basements ist neben seiner Grundform mit laufen-den Sonderverkäufen verschiedener Waren, eine preispolitischer Sonder-form hervorzuheben, die unter dem Begriff "Filene automatic bargain basement" oder "Bostoner System" bekannt ist. Die Besonder-heit dieses "automatischen Herabzeichnungs - Systems" liegt darin, daß die im Basement angebotene Ware beispielsweise nach 12 Verkaufs-tagern um 25 %, nach 18 Tagen um 50 %, nach 24 Tagen um 75 % auto-matisch herabgesetzt und schließlich nach 30 Verkaufstagen an karitative Vereine verschenkt wird. ²⁾ Genau genommen handelt es sich hierbei um eine besondere Art zeitlicher Preisdifferenzierung.

1) So setzten sich beispielsweise bei den bekanntesten amerikanischen Warenhäusern wie MARSHALL FIELD, MACY, FILENE, HUDSON COMPANY und andere das Basement - Angebot aus Waren des regulären Sortiments zusammen. Vgl. dazu SOMMER, M.: a. a. O., S. 20.

2) vgl. SOMMER, M.: a. a. O., S. 35.

Während ursprünglich die Basement-Abteilungen für den Verkauf beschädigter, schwer verkäuflicher Ware mit geringer Umschlagshäufigkeit aus dem bestehenden Warenhaussortiment gedacht waren, wurde mit zunehmendem Erfolg dieses Systems die Erschließung neuer Beschaffungsquellen erforderlich.¹⁾ Da beim Basement das oberste Geschäftsprinzip in besonders preisgünstigen Angeboten besteht, ist dafür in den USA ein eigener Einkaufsstab für den Zukauf der Basement-Ware zuständig. Bevorzugt werden dabei Sonderposten von Fabrikanten gekauft, die sich in zahlungs- oder saisonbedingten Absatzschwierigkeiten befinden; daneben wird häufig versucht, durch die Vermittlung großer Versicherungsunternehmen leicht beschädigte Ware zu erwerben.²⁾ Das Angebot ist dabei unabhängig von der Preislage; entscheidend ist allein die Preisgünstigkeit. So werden z. B. in den USA auch Nerzmäntel und andere hochpreisige Güter verkauft.

In Deutschland bedienen sich des Basements als Sonderform preispolitischer Aktivität bisher nur zwei Unternehmen, die Firma BREUNINGER in Stuttgart und der zu dem Großversandhaus QUELLE gehörige QUELLE-MARKT in Nürnberg. Von den vier Warenhaus-Konzernen in der Bundesrepublik sind derartige Einrichtungen nicht bekannt.

Während BREUNINGER in seinem "U-Store" die nahezu ausschließlich für diesen Zweck eingekaufte Ware als laufende Sonderangebote ohne sukzessive Preisherabsetzung mit dem Hinweis besonderer Preisgünstig-

1) Die Artikel aus dem Warenhaussortiment tätigen heute nur noch einen Umsatzanteil von 10 % vom Gesamtumsatz. Vgl. SOMMER, M.: a.a.O., S. 38. FILENE bietet seit seiner Gründung im Jahre 1909 nicht nur Altware aus den eigenen Lagern, sondern auch Waren zweiter Wahl, Restposten von Fabrikanten an.

2) vgl. dazu auch SOMMER, M.: a.a.O., S. 38 ff. FILENE in Boston arbeitet z. B. ständig mit Versicherungsunternehmen zusammen, die durch Wasser, Brand oder andere Ursachen leicht beschädigte Waren vermitteln.

keit anbietet, bedient sich der "QUELLE - BAZAR " des sogenannten " Bostoner - Verfahrens ". Im Unterschied zu FILENE und BREUNINGER setzt sich das Angebot des bereits im Jahre 1960 eröffneten " QUELLE - BAZARS " vor allem aus Restposten des Versandbetriebs und des Warenhaus - Zusatzsortiments zusammen. Es handelt sich hier deshalb in der Regel nicht um minderwertige Artikel oder Waren zweiter Wahl. ¹⁾ Auf Grund der außerordentlichen Erfolge sind bereits seit einigen Jahren Zusatzkäufe größeren Umfanges erforderlich geworden. Wie in den USA , so gelten auch hier als oberste Geschäftsprinzipien: hoher Lagerumschlag und damit geringe Kapitalbindung, hohe Kundenfrequenz und niedrigste Preise. Die Auswahl der Artikel aus den Warenhaus - bzw. Versandsortimenten erfolgt in erster Linie nach dem Kriterium der Lagerumschlagsgeschwindigkeit. ²⁾

Das Basement - Angebot steht in keinem inneren Zusammenhang und umfaßt die verschiedensten Bedarfsarten. Allein entscheidend für die Aufnahme in das Sortiment sind Preis und Umschlagshäufigkeit. Dabei wird von dem Grundsatz ausgegangen, daß rechtzeitiger Gewinnverzicht den geringsten Verlust bringt. ³⁾

Der Erfolg des Basement-Systems - insbesondere des "Filene automatic bargain basements " - liegt zum Teil psychologisch darin begründet,

-
- 1) Neben den Sonderlisten wie z. B. "Fundgrube", "Gelegenheitsmarkt" usw., die an die Versandkunden nach Ablauf der Saison geschickt werden, stellt diese Art des Sonderverkaufs eine willkommene Gelegenheit zusätzlicher Absatzmöglichkeiten dar.
 - 2) vgl. dazu SOMMER, M.: a.a.O., S. 28 und 38 ; ähnlich EITEL, K.: a.a.O., S. 225. In den Vereinigten Staaten werden sehr straffe Preiskontrollen durchgeführt; nicht selten werden dabei bis zu 80 % aller im Warenhaus enthaltener Waren herabgezeichnet. Zeigt sich dennoch keine Umsatzbelebung, so wandern diese Waren in das Basement. Vgl. SOMMER, M.: a.a.O., S. 33.
 - 3) vgl. dazu auch SCHMITZ, G.: Kalkulatorischer Ausgleich ... , a.a.O. S. 21.

daß der Käufer befürchten muß, daß ihm ein anderer zuvorkommen könnte, der gewünschte Artikel in der nächsten Periode also zu einem entsprechend herabgesetzten Preis nicht mehr vorrätig ist. Darauf ist auch der rasche Warenumsatz zurückzuführen. Diese Wirkung wird dadurch verstärkt, daß das Angebot der Ware stets als einmaliger Sonderposten erscheint, der nur in ganz beschränktem Umfang vorrätig ist. Selbst die regulär gekaufte Ware wird herausgestellt, " als ob es sich um Sonderposten handele und immer nur eine ganz beschränkte Anzahl zur Verfügung stünde. " ¹⁾

Das Basement wird optisch dadurch hervorgehoben, daß sich die Verkaufsräume - auch in den USA - in den Kellerräumen befinden; damit wird eine räumliche Trennung vom Haupthaus, dem eigentlichen Warenhaus erreicht. Die Unübersichtlichkeit der Warenanordnung und Einrichtungsgegenstände, ferner die wenig aufwendig und ohne Innendekoration gestalteten Verkaufsräume sollen optisch und psychologisch den Eindruck einer außerordentlich billigen und preisgünstigen Einkaufsstätte verstärken. ²⁾

Der Erfolg des Basements in den USA und der beiden deutschen Unternehmen zeigt beispielhaft, daß mit Hilfe des Systems der automatischen

1) SOMMER, M.: a. a. O., S. 35.

2) Von den Vereinigten Staaten wird berichtet, daß der Verzicht auf jegliche dekorative Innenausstattung so weit geht, daß sogar Rohrleitungen bewußt nicht verkleidet werden, enge Gänge und Uneinheitlichkeit der Einrichtungsgegenstände methodisch und gezielt gewollt sind, um das Fluidum einer preisgünstigen Einkaufsstätte nach dem Motto : " Erscheine billig und verkaufe billig " zu erzeugen. Jedoch weist SOMMER mit Recht darauf hin, daß die Erzeugung einer derart methodischen Unordnung zunächst noch auf Widerstand der Mentalität des deutschen Verbrauchers stoßen würde. Vgl. dazu SOMMER, M.: a. a. O., S. 44 und 45.

Preisreduktion vorhandene Restposten rasch abgesetzt und dem Discount-Prinzip weitgehend entgegengewirkt werden konnte. Diese Beispiele zeigen weiterhin, daß trotz steigender Ansprüche und Forderungen nach höheren Qualitäten der Preis als kaufentscheidender Faktor seine Bedeutung für breite Verbraucherschichten beibehalten hat. Durch das Basement als integrierte Verkaufsform waren die Warenhäuser nunmehr in der Lage, neben ihren bisherigen Käuferkreisen zusätzlich auch solche Käufer-schichten zu erfassen, bei denen allein der Preis kaufentscheidend ist.

Um so mehr verwundert es, warum sich nicht die übrigen deutschen Warenhäuser längst dieser attraktiven Verkaufsform in größerem Umfang bedient haben. " Vielleicht hätten unsere Warenhäuser weniger Umsatz und Kunden an die Discounter und an den Grauen Markt verloren, wenn sie als Gegenpol zu ihren Boutique - Abteilungen rechtzeitig Basements eingerichtet hätten. Die amerikanischen Warenhäuser zumindest haben mit Erfolg so gehandelt. " 1)

1) SOMMER, M.: a.a.O., S. 20.

Nach Schätzungen der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels entzieht der Graue Markt dem traditionellen Einzelhandel jährlich 10 - 12 Milliarden DM.

E. DIE SERVICE- UND KONDITIONENPOLITIK DER WARENHÄUSER

Im Rahmen des absatzpolitischen Instrumentariums nehmen ferner die Service- und Konditionenpolitik eine besondere Stellung ein. Auf Grund der Unvollkommenheitsfaktoren des Marktes, insbesondere der mangelnden Markttransparenz und der Heterogenitätsbedingungen¹⁾ und ferner bedingt durch die wachsenden Ansprüche der Verbraucher gewinnt deren Stellung immer mehr an Bedeutung.

Im Hinblick auf Serviceleistungen und Konditionenpolitik lassen sich grundsätzlich zwei Strömungen beobachten. Diese bestehen einmal in einem weitgehenden, teilweise sogar totalen Verzicht auf derartige Leistungen, wie er z. B. für Verbrauchermärkte, Selbstbedienungswarenhäuser, Discount-Häuser etc., charakteristisch ist. Die durch jene Servicereduktion erreichten Kostensenkungen ermöglichen diesen Betriebsformen eine entsprechend aggressive Preispolitik, die zunächst deren hauptsächliches absatzpolitisches Mittel darstellt, um sich von den übrigen Wettbewerbern abzuheben.²⁾

1) Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt D/II.

2) Mit der Reduktion des Service und deren Auswirkungen befaßt sich eingehend WOLL, A.: a.a.O., S. 136 ff.

Im Zuge des Assimilationsprozesses werden sich selbst diese Betriebsformen an die Serviceleistungen der übrigen Handelsbetriebe anpassen, da sie auf die Dauer gesehen den Wettbewerb nicht allein auf Grund niedriger Preise und unter Verzicht jeglicher Nebenleistungen bestehen können, ganz abgesehen von dem zusätzlichen Kosteneinsatz ab einer bestimmten Betriebsgröße, der eine Erhöhung der Preise erfordert und damit letztlich eine Angleichung an die übrigen Einzelhandelsbetriebe zur Folge hat. Dieser von NIESCHLAG als Assimilationsprozess bezeichnete Vorgang schafft damit die Voraussetzung für das Entstehen einer neuen Betriebsform, die wiederum zum Exponenten des "Rationalprinzips" wird und sich durch eine kräftige Preiskonkurrenz an die Spitze des Entwicklungsprozesses im Handel setzt und damit wieder gewissermaßen eine Lücke in der Handelsstruktur schließt. Vgl. dazu NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 156 ff.

Zum anderen zeichnet sich bei den bereits länger bestehenden Betriebsformen in zunehmendem Maße - nicht zuletzt bedingt durch den verschärften Wettbewerb - eine Ausdehnung jener Leistungen ab. Dies trifft insbesondere auf die Warenhäuser zu, deren Service- und Konditionenpolitik auf eine systematische Ausweitung abzielt, um so einen wirksamen Gegenpol zu den obengenannten Betriebsformen des Handels und damit Präferenzen bei den Konsumenten zu schaffen.

I. Die Servicepolitik

1. Zum Begriff

a) Inhalt und Wesen

Neben dem in Deutschland geläufigen Begriff "Kundendienst" hat sich der aus dem Angelsächsischen stammende Terminus "Service" eingebürgert. Wenngleich einige Autoren aus rein sprachlichen Gründen den Begriff des Kundendienstes vorziehen ¹⁾, soll hier nicht ausschließlich dieser Begriff Verwendung finden, zumal darunter im allgemeinen Sprachgebrauch häufig der technische Kundendienst verstanden wird. Da jedoch auch in der Literatur kein Zweifel darüber besteht, daß beide Begriffe letztlich identisch sind, sollen im folgenden Service und Kundendienst gleichberechtigt nebeneinander gestellt werden. ²⁾

-
- 1) vgl. dazu KROOSS, R.: Der technische Kundendienst als Instrument der Absatzpolitik, in: Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Nürnberg 1966, S. 14; ferner LÖBEL, V.: a.a.O., S. 34.
 - 2) Auch LÖBEL und KROOSS weisen auf die synonyme Verwendung beider Begriffe hin. Vgl. KROOSS, R.: a.a.O., S. 13 und 14 und LÖBEL, V.: a.a.O., S. 34. Die Begriffe "Service" und "Kundendienst" setzen ferner gleich: THEISEN, P.: Kundendienstpolitik, in: Mitteilungsblatt des Handelsinstitutes an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, April 1964, Heft 25, S. 1; SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 189; NIESCHLAG, R.: Binnenhandelspolitik ..., a.a.O., S. 26 und 327; OTT, W.: a.a.O., Sp. 3615; TÜMENA, W.: Kundendienst, in: Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S. 564 ff.; KOCH, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebs ..., 2. Aufl., Bd. 2, S. 56. Ausschließlich von Servicepolitik hingegen spricht SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 31 - 33.

Die Schwierigkeit einer exakten Begriffsbestimmung liegt darin, daß der Begriff "Kundendienst" weder in der Praxis fest umrissen noch in der Literatur einheitlich verwendet wird.¹⁾ So versteht beispielsweise KOCH unter Kundendienst "solche Leistungen eines Vertreibers, die nicht Hauptleistung, sondern Nebenleistung sind und deren alleiniger Zweck es ist, die Hauptleistung zu fördern. Ein Unternehmen erzeugt eine Ware; um den Absatz dieser Ware zu fördern, leistet es dem Verbraucher oder dem Händler Dienste, die geeignet sind, Wohlwollen oder Befriedigung zu schaffen."²⁾ OTT definiert folgendermaßen: "Es wird allgemein darunter eine zusätzliche Dienstleistung am Kunden verstanden, meist im Zusammenhang mit dem Verkauf einer Ware. Der Zweck des Kundendienstes liegt darin, zufriedene und damit ständige (Stamm-) Kunden zu gewinnen, also die Abnehmer an das Geschäft zu binden oder sie zu veranlassen, das Fabrikat der Firma zu erwerben."³⁾ LÖBEL, der sich sehr eingehend mit jener Begriffsbestimmung auseinandersetzt, gelangt zu folgendem Schluß: "Unter Kundendienst im weiteren Sinne sind zu verstehen alle Zusatzleistungen, die im jeweils branchenüblichen Rahmen den Empfängern der Hauptleistung auf freiwilliger Basis angeboten werden."⁴⁾

Aus diesen Begriffsbestimmungen wird deutlich, daß das Hauptmerkmal des Kundendienstes darin besteht, daß es sich n i c h t um eine selbständig angebotene Hauptleistung, sondern es sich immer nur um eine Zusatz-⁵⁾ oder Nebenleistung handelt, die neben die Umgruppierungs-

1) vgl. OTT, W.: a.a.O., Sp. 3615; ferner EITEL, K.: a.a.O., S. 209.

2) KOCH, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebs ..., Bd. 1, S. 703.

3) OTT, W.: a.a.O., Sp. 3615.

4) LÖBEL, V.: a.a.O., S. 33.

5) In diesem Sinne spricht SEYFFERT von Zusatzleistungen zur Ware, die er in dem Begriff Zusatzleistungssortiment zusammenfaßt, das zusammen mit dem reinen Warenleistungssortiment angeboten wird. Vgl. SEYFFERT, R.: Sortimentspolitik ..., a.a.O., S. 29. Es besteht in der Literatur Einmütigkeit darüber, daß es sich bei der Serviceleistung um eine Nebenleistung handelt. Vgl. LÖBEL, V.: a.a.O., S. 31 f. KROOSS, R.: a.a.O., S. 12; THEISEN, P.: Kundendienstpolitik ..., a.a.O., S. 1; KOCH, W.: a.a.O., Bd. 1, S. 703.

funktion der Ware tritt ¹⁾, also zusätzlich zu der gewünschten Sach- oder Dienstleistung erbracht wird. Jene Serviceleistungen sind damit streng von den als selbständige Hauptleistung angebotenen Dienstleistungen, wie z. B. Versicherungen, Reisen, Frisiersalons der Warenhäuser zu trennen. Daraus wird deutlich, daß es sich hier um zwei völlig voneinander verschiedene Begriffe handelt. "Sprachliche Ungenauigkeiten in der Verwendung des Wortes Kundendienst haben dazu geführt, daß häufig nicht scharf genug getrennt wird zwischen Kundendienst, der eine Nebenleistung der Betriebe darstellt, die eine Ware verkaufen, und den Dienstleistungen als Hauptleistungen ... " ²⁾, häufig also der Begriff Dienstleistung als Bezeichnung für die verschiedenen Kundendienstleistungen herangezogen wird. ³⁾

Aus den obengenannten Definitionen wird ferner offensichtlich, daß neben dem Merkmal der Zusatzleistung als entscheidendes Kriterium die Freiwilligkeit jener Leistungen wesentlich ist. Das bedeutet, soll von Kundendienst im dargelegten Sinn gesprochen werden, daß der Käufer keinen aus dem Kaufvertrag oder auf andere Weise begründeten Anspruch auf die Serviceleistung erheben kann. ⁴⁾ Nach überwiegender Auffassung in der Literatur stellt dagegen die Entgeltlichkeit bzw. Unentgeltlichkeit der Serviceleistung kein Wesensmerkmal

1) vgl. SCHILDGEN, G.: Die absatzwirtschaftlichen Funktionen, Dissertation Nürnberg 1956, S. 91 f.

2) KROOSS, R.: a.a.O., S. 13 mit dem Hinweis auf WALTHER, H.: Kundendienst in der Mineralölwirtschaft, Dissertation Nürnberg 1958, S. 7

3) Nicht nur in der Praxis ist eine diesbezügliche Verwirrung festzustellen, sondern auch bei einigen Autoren. Unter anderem nimmt TIETZ keine Differenzierung zwischen Kundendienst und Dienstleistung vor. Vgl. TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel ..., a.a.O., S. 117, 175, 442 und 515; ebenso OEHLER, W.: Dienstleistungen als Mittel des Wettbewerbs, in: Handelsblatt, Nr. 206, vom 25. 10. 1965, S. 11.

4) vgl. dazu SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation ..., a.a.O., S. 31; KROOSS, R.: a.a.O., S. 16; LÖBEL, V.: a.a.O., S. 32.

dar. ¹⁾ Selbst bei einer Berechnung bleibt letztlich der akquisitorische Effekt jener Kundendienstleistungen gewahrt. ²⁾

Im folgenden soll der Begriff der Service- bzw. Kundendienstleistung im weiteren Sinne (analog LÖBEL) verstanden werden. Darunter fallen alle diejenigen Leistungen, die den Verbrauchern zusätzlich gewährt werden, die aber für den Verkauf der Ware nicht unbedingt erforderlich sind. ³⁾ Die hier vertretene Begriffsauffassung - die auch in der Literatur am weitesten verbreitet ist ⁴⁾ - geht dabei über die ausschließlich mit dem Verkauf zusammenhängenden Leistungen hinaus und umfaßt auch die freiwillig angebotenen, besonderen Leistungen und besonderen Einrichtungen, wie sie in Form von Rolltreppen, Kundenparkplätzen usw. gerade im Zusammenhang mit den Warenhäusern besonders hervorzuheben sind. Dazu gehört auch gewissermaßen der akquisitorische Effekt jener Leistungen, der beim Käufer besondere persönliche und sachliche Präferenzen zu schaffen vermag.

So betrachtet neben JACOBY ⁵⁾ auch SEYFFERT den Kundendienst unter diesem Aspekt, wenn er darunter all jene Maßnahmen versteht,

1) vgl. dazu SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 31 f.; KROOSS, R.: a.a.O., S. 20 f. und THEISEN, P.: Kundendienstpolitik ..., a.a.O., S. 2. Dagegen betrachtet WALTHER die Untergeltlichkeit als Wesensmerkmal des Kundendienstes. Vgl. WALTHER, H.: a.a.O., S. 7.

2) vgl. hierzu THEISEN, P.: Kundendienstpolitik ..., a.a.O., S. 2; ebenso KROOSS, R.: a.a.O., S. 24.

3) siehe auch EITEL, K.: a.a.O., S. 209.

4) so auch bei SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 31 f.; sowie OTT, W.: a.a.O., Sp. 3615; KOCH, W.: a.a.O., S. 703; ASCHERT, W.: Der Kundendienst als Wettbewerbsfaktor, in: Textil-Mitteilungen, 5. Jg. 1950, Nr. 37, S. 6.

5) vgl. JACOBY, A.: Kundendienst - der erfolgreiche Verkäufer im Detailhandel, Zürich 1927, S. 8.

"... die im persönlichen Verkehr unter Einstellung auf die Eigenart des Kunden diesem das Kaufen erleichtern sollen. Die kunden dienstlichen Leistungen umschließen den gesamten Verkaufsvorgang und zeigen sich vor allem in der Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit, Bereitwilligkeit und dem Einfühlungsvermögen, mit dem er seitens des Verkäufers durchgeführt wird. Es sind im richtig verstandenen Kundendienst nicht die "Extras", die ihn ausmachen, ... sondern jene einzeln gar nicht wahrnehmbaren Dinge, die in ihrer Gesamtheit bei einem Kaufmann den Ruf der Zuverlässigkeit und des entgegenkommenden Verhaltens, also den der Kulanz, ausmachen." ¹⁾

Damit wird offenbar, daß die Hauptaufgaben des Kundendienstes einmal in der Erhaltung der Gebrauchsfähigkeit der Produkte (technischer Kundendienst), zum anderen in der Schaffung gewisser Einkaufserleichterungen und Annehmlichkeiten, Information, Beratung und Schulung bestehen. Entsprechend jenes sachbezogenen Charakters bietet der Kundendienst damit eine effektive Leistung. ²⁾

b) Abgrenzung zu anderen absatzwirtschaftlichen Teilfunktionen

Inhalt und Wesen des Kundendienstes lassen eine enge Verwandtschaft mit der Verkaufsförderung erkennen. Auch RICHTER, der

1) SEYFFERT, R.: Wirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 292. Am Beispiel würde das bedeuten, daß die in einem Geschäft "übliche" Ausübung der Bedienung keine, wohl aber eine diesen "üblichen" Rahmen sprengende, besonders zuvorkommende oder geschulte Bedienung (z. B. die besonderen Modeberater in den Warenhaus-Boutiquen) eine kundendienstliche Maßnahme darstellt. Es muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß die Grenzen hierbei fließend sind: Während manche Autoren zum Kundendienst neben der Ladenausstattung auch die Bedienung generell hinzurechnen (so z. B. SAMSON, F.: Der Einfluß der Mode auf den Schuheinzelhandel, Stuttgart 1930, S. 87; ferner KAHN, K.: Die Werbung des Schuheinzelhändlers, Dissertation Köln 1930, S. 138), legen andere jenen Begriff wesentlich enger aus.

2) vgl. dazu LÖBEL, V.: a.a.O., S. 19.

sich eingehend mit der Abgrenzung beider Begriffe auseinandersetzt, weist auf die häufig gebräuchliche Gleichsetzung des Kundendienstes mit Verkaufsförderung hin, indem Probleme, die den Kundendienst betreffen, bei der Behandlung der Verkaufsförderung erwähnt werden und umgekehrt.¹⁾ Wenngleich er versucht, einige Unterschiede herauszuarbeiten, die unter anderem in der unterschiedlichen Reichweite jener absatzpolitischen Mittel bestehen²⁾, gelangt auch er zu dem Schluß, daß eine eindeutige Abgrenzung beider Begriffe in der Tat große Schwierigkeiten bereitet, es insbesondere in dem großen Bereich nichttechnischer Zusatzleistungen häufig zu Überschneidungen kommt.³⁾

Entsprechend der akquisitorischen Wirkung des Kundendienstes ergeben sich auch in gewissem Sinne enge Beziehungen zur Werbung, denn sie vermittelt ebenfalls in der Hauptsache Anregung, Information und Belehrung. Darauf weist unter anderem OTT hin: "Der Zweck des Kundendienstes liegt darin, zufriedene und damit ständige (Stamm-) Kunden zu gewinnen, also die Abnehmer an das Geschäft zu binden oder sie zu veranlassen, das Fabrikat der Firma zu erwerben. Deshalb ist der Kundendienst in gewisser Hinsicht eine Art Werbung ...".⁴⁾ Diese enge Verwandtschaft mag die Ursache sein, daß der Kundendienst nicht immer als ein selbständiges Instrument der Absatzpolitik aufgefaßt wird, sondern von einigen

1) vgl. hierzu auch RICHTER, B.: a.a.O., S. 202; ferner LÖBEL, V.: a.a.O., S. 22.

2) Während z. B. die gegenüber dem Verbraucher zu erbringenden Leistungen einen wichtigen Bereich des Kundendienstes ausmachen, erstreckt sich die Verkaufsförderung dagegen nicht auf die direkte Ansprache des Verbrauchers. Vgl. RICHTER, B.: a.a.O., S. 203.

3) vgl. hierzu RICHTER, B.: a.a.O., S. 201 ff.

4) OTT, W.: a.a.O., Sp. 3615. Auf die Verwandtschaft weisen ferner hin: SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation ..., a.a.O., S. 31; WÖHE, G.: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Berlin und Frankfurt (Main) 1963, S. 290; LÖBEL, V.: a.a.O., S. 18.

Autoren in den Katalog der Werbemittel miteinbezogen ¹⁾ bzw. dem Werbebegriff untergeordnet wird. ²⁾

In der neueren Literatur besteht kein Zweifel darüber, daß der Kundendienst angesichts seines Umfangs und seiner wachsenden Bedeutung als eigenständige Absatzfunktion anzusehen ist. ³⁾ Wenn- gleich eine Wechselwirkung in dem Sinne besteht, daß der Kunden- dienst eine Vielzahl schlagkräftiger Werbeargumente liefert und, ähnlich wie gute Qualität oder ein vorteilhafter Preis eine werbende Wirkung haben kann ⁴⁾, die Werbung ihrerseits auf die verschiede- nen Serviceleistungen aufmerksam macht, so handelt es sich beim Kundendienst letztlich um, wenn auch nicht unbeabsichtigte, Be- gleit- oder Folgeerscheinungen. ⁵⁾ Die Kundendienstleistung ist eine effektive Leistung wie die Ware auch und stellt keine Form der Beeinflussung wie die Anzeige oder das Plakat dar. Auch wenn hier in gewissem Sinne eine Beeinflussung der Verbraucher ange- strebt sein mag, so nimmt der Kundendienst "jedenfalls nicht un- mittelbar Einfluß auf die Entscheidung der potentiellen Käufer, wie es regelmäßig die Werbung tut Schließlich fehlt ihm auch eine werbliche Aussage, die Werbebotschaft, der dargebotene

1) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 422 f.

2) vgl. SCHWARZ, H. O.: Verkaufsverwaltung, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, München 1956, S. 59 ff., ebenso WALTHER, H.: a. a. O., S. 5 f.; THEISEN, P.: Kundendienstpolitik ..., a. a. O., S. 2. Andere Autoren betrachten den Kundendienst sogar als einen Teil der Public Relations (so z. B. VOGEL, E.: Public Relations, öffentliche Meinungs- und Beziehungspflege in Theorie und unter- nehmerischer Praxis, Frankfurt (Main) 1952, S. 85), andere wie- derum rechnen ihn zu den Mitteln der Produktgestaltung (vgl. NÖH, D.: Reklamepolitik und Produktvariation in der Preis- theorie, Dissertation Frankfurt (Main) 1957, S. 26).

3) vgl. hierzu KOCH, W.: a. a. O., Bd. 1, S. 703; OTT, W.: a. a. O., Sp. 3615; LÖBEL, V.: a. a. O., S. 17 ff.; KROOSS, R.: a. a. O., S. 23 ff.; WÖHE, G.: a. a. O., S. 274; SUNDHOFF, E.: a. a. O., S. 18 ff.; VOGEL, E.: Public Relations ..., a. a. O., S. 41.

4) GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 422 ff.

5) vgl. dazu auch LÖBEL, V.: a. a. O., S. 18.

Zweck, wie es SEYFFERT bezeichnet." ¹⁾ Daraus wird deutlich, daß es sich hier nicht um Absatzwerbung im eigentlichen Sinne handelt.

Für eine Vielzahl von Kundendienstleistungen, insbesondere des technischen Kundendienstes, wird häufig ein besonderes Entgelt erhoben. Diese Tatsache widerspricht aber dem Charakter der Werbung und kann folglich als weiteres Abgrenzungskriterium herangezogen werden. ²⁾ Auf die weitere Abgrenzung der Service- und Konditionenpolitik soll im Abschnitt über Konditionenpolitik eingegangen werden.

2. Die Servicepolitik als Teil der Absatzpolitik

Wenngleich Preispolitik und Sortimentspolitik bedeutende Instrumente der Absatzpolitik der Warenhäuser darstellen, so kommt ihnen doch nicht die überragende Bedeutung zu, die ihnen von der traditionellen Markt- und Konkurrenz-Theorie auf Grund der schwer quantifizierbaren Wirkung der Service- sowie Konditionen- und Werbepolitik häufig zugesprochen wird. Nur sehr zögernd hat die Theorie von der absatzwirtschaftlichen Bedeutung des Kundendienstes Kenntnis genommen und nur wenige Autoren haben bisher dessen besondere Stellung erkannt und die Servicepolitik gleichberechtigt neben die übrigen Mittel des absatzpolitischen Instrumentariums gestellt. ³⁾ So stellt beispielsweise KOCH mit Recht fest: "Kundendienst ist eine Funktion

1) KROOSS, R.: a.a.O., S. 24.

2) Auf diesen Unterschied weisen ebenfalls hin: KROOSS, R.: a.a.O., S. 24 f.; THEISEN, P.: Kundendienstpolitik ..., a.a.O., S. 2. Im Gegensatz zu der überwiegenden Auffassung in der Literatur muß WALTHER, da er den Kundendienst als Werbemittel betrachtet, konsequenterweise auch die Unentgeltlichkeit als Kriterium der "echten" Serviceleistungen herausstellen. Vgl. WALTHER, H.: a.a.O., S. 5 f.

3) vgl. KROOSS, R.: a.a.O., S. 22.

des Vertriebes so wie Werbung, Verkauf oder Marktanalyse." ¹⁾

Auch in der Praxis nimmt der Kundendienst in der Regel innerhalb der Unternehmensorganisation einen eigenen Funktionsbereich ein. ²⁾

Es steht außer Zweifel, daß neben der reinen Verteilungsaufgabe des Handels die Bedeutung der Neben- bzw. Serviceleistungen ständig wächst. Abgesehen von ihrer beachtlichen Rolle als Mittel des Wettbewerbs ist deren bedeutsamer Umfang auf die erhöhten Ansprüche der Verbraucher zurückzuführen. Die Handelsbetriebe im allgemeinen sowie die Warenhäuser im besonderen haben die Notwendigkeit erkannt, "daß es mit der reinen Warendarbietung allein nicht mehr getan ist, ... da die Ansprüche nach den mit dem Warenabsatz verbundenen Zusatzleistungen steigen." ³⁾ Die Verbraucher begnügen sich heute nicht mehr mit dem Angebot von Einzelleistungen, sie fordern vielmehr eine Leistungskombination. ⁴⁾

Bei der Untersuchung der Unvollkommenheitsfaktoren des Marktes kam deutlich zum Ausdruck, daß gerade die Service- und Konditionenleistungen - ebenso wie die Werbung - bei den Konsumenten besondere Präferenzen zu schaffen vermögen, die deren Kaufentscheidung vielfach mehr beeinflussen als der Preis der

1) KOCH, W.: a.a.O., Bd. 1, S. 703. Den Kundendienst als selbstständiges Mittel der Absatzpolitik betrachten ferner SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation ..., a.a.O., KROOSS, R.: a.a.O. sowie LÖBEL, V.: a.a.O.

2) vgl. dazu auch FISCHER, G.: Betriebliche Marktwirtschaftslehre ... a.a.O., S. 149.

3) OEHLER, W.: Dienstleistungen ..., a.a.O., S. 11. Vgl. ferner HENZLER, R.: Das Sortiment und die Handelsspanne, in: Schweizerischer Konsumverein, Basel 1956, S. 533; ferner SEYFFERT, R.: Sortimentspolitik ..., a.a.O., S. 29.

4) vgl. LÖBEL, V.: a.a.O., S. 59 mit dem Hinweis auf MARRE, H.: Funktionen und Leistungen des Handelsbetriebs, Köln und Opladen 1960, Schriften zur Handelsforschung Nr. 16, hrsg. von SEYFFERT, R., SUNDHOFF, E. und BUDDEBERG, H., S. 87 f.

Ware, ¹⁾ Jene Präferenzen, die auf dem "akquisitorischen Potential" ²⁾ eines Betriebes beruhen, führen letztlich zur "Individualisierung des Angebots." ³⁾ Sie räumen dem Handelsbetrieb ferner in gewissem Rahmen eine preispolitische Unabhängigkeit gegenüber den anderen Anbietern ein, vergrößern damit also den monopolistischen Bereich der betriebsindividuellen Absatzkurve. Jene Präferenzen, die je nach Intensität der eingesetzten absatzpolitischen Mittel mehr oder weniger stark ausgeprägt sind, führen schließlich zu einer Heterogenisierung des Angebots an sich homogener Güter.

Ferner kann hier mit Recht von einer Substituierbarkeit ⁴⁾ gegenüber den übrigen absatzpolitischen Mitteln gesprochen werden. Das bedeutet, daß innerhalb gewisser Grenzen Maßnahmen der Servicepolitik anstelle preis-, sortiments-, werbe- oder konditionenpolitischer Aktionsmöglichkeiten eingesetzt werden können, um so eine möglichst optimale Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums zu erreichen. Meist handelt es sich dabei nur um eine teilweise Substitution oder Verlagerung des Kundendienstes.

1) vgl. THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 44 f. EITEL, K.: a.a.O., S. 215 f. Gegen diese Argumentation spricht auch nicht die Existenz der Verbrauchermärkte und Diskonthäuser, deren Absatzerfolge zunächst ausschließlich auf aktiver Preispolitik unter weitgehendem Verzicht auf Serviceleistungen bzw. totaler Servicereduktion beruhen. NIESCHLAG weist darauf hin - und dies entspricht den Erfahrungen in der Praxis -, daß auch hier bisher alle neueren Betriebsformen entsprechend dem "Assimilationsprozeß" allmählich auf eine ausschließliche aktive Preispolitik verzichteten und nach und nach zu den anderen absatzpolitischen Maßnahmen übergingen, weil sie auf die Dauer den Wettbewerb nicht allein auf Grund niedriger Preise bestehen konnten. Durch diesen Assimilationsprozeß lösen die neuen Betriebsformen einander ab, unterliegen damit schlechthin dem als "Dynamik der Betriebsformen" bezeichneten Prozeß. Vgl. dazu die Ausführungen von NIESCHLAG, R.: Binnenhandel ..., a.a.O., S. 144 ff.

2) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz ..., a.a.O., S. 238.

3) MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik ..., a.a.O., Bd. 2, S. 76.

4) vgl. dazu derselbe: Unternehmenspolitik ..., a.a.O., Bd. 2, S. 75.

Das Ziel der Servicepolitik liegt in der Schaffung einer fest fundierten Vertrauensbasis sowohl zwischen dem Kunden und der Ware als auch zwischen dem Kunden und dem Leistenden.¹⁾ Dieses Bemühen zielt letztlich darauf ab, ein Dauerkundenverhältnis zu erreichen. Kundendienst und Werbung tragen also dazu bei - und daraus wird wieder die enge Verwandtschaft beider absatzpolitischen Mittel offenbar - neue Kunden zu gewinnen und alte zu erhalten. Neben der Möglichkeit der Schaffung eines positiven Image der betreffenden Unternehmung, das auf Grund guter Kundendienstleistungen "naturgemäß einen weit festeren und längeren Bestand als ein hauptsächlich auf Public-Relations-Anstrengungen basierendes"²⁾ besitzt, ist vor allem der Kaufanreiz hervorzuheben, "den der angebotene Kundendienst zum Erwerb eines Gutes bietet."³⁾

In diesem Zusammenhang muß betont werden, daß durch gute Serviceleistungen in der Regel ein länger andauernder Absatzerfolg zu erzielen ist, als durch preis- oder werbepolitische Maßnahmen. Der Vorteil der Servicepolitik liegt ferner darin, daß eine Konkurrenzreaktion erheblich schwieriger und niemals so vollkommen wie vergleichsweise in der Preispolitik erfolgen kann.⁴⁾

3. Entwicklung und Bedeutung des Service für die Warenhäuser

Die Entfaltung des Kundendienstes und die Vielgestaltigkeit der dargebotenen Leistungen ist untrennbar mit der Entstehung der Warenhäuser verbunden. Erst seit dieser Zeit kann man von einem wirklichen Kundendienst sprechen.⁵⁾ Wenngleich auch schon früher

1) vgl. LÖBEL, V.: a.a.O., S. 19 und S. 56.

2) derselbe: a.a.O., S. 58.

3) derselbe: a.a.O., S. 58.

4) vgl. THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 45.

5) vgl. LÖBEL, V.: a.a.O., S. 37; OTT, W.: a.a.O., Sp. 3615; PASDERMADJIAN, H.: a.a.O., S. 4, S. 18 und S. 20.

ein gewisses Entgegenkommen der Handelsbetriebe gegenüber ihren Kunden erkennbar war, was unter dem Begriff "Kulanz"¹⁾ zusammengefaßt wurde, so ist dennoch die starke Verbreitung des Service in der Hauptsache auf die weitere Entwicklung der Warenhäuser zurückzuführen, für die wiederum ein ausgedehnter Kundendienst zu einer wesentlichen Voraussetzung ihres Erfolges wurde.²⁾ Der sukzessive Ausbau der Kundendienstleistungen trug ganz entscheidend zu der wachsenden Beliebtheit der Warenhäuser bei. Sie festigten damit ihr Ansehen und stärkten ihre Anziehungskraft bei den Verbrauchern³⁾; andererseits wurden dadurch die übrigen Handelsbetriebe - wollten sie weiterhin im Wettbewerb bestehen - gezwungen, auch ihrerseits Serviceleistungen in verstärktem Umfang zu bieten.

Zwischen den Jahren 1860 - 1880 waren die Kundendienstleistungen der Warenhäuser mit keinen zusätzlichen Kosten verbunden. "Der bessere Kundendienst ergab sich mehr aus ihrer spezifischen Eigenart (Verkauf unterschiedlicher Warengruppen unter einem Dach) und ihren Geschäftspraktiken (freier Zugang, Artikel in

1) vgl. HIRSCH, H.: Der moderne Handel ..., a.a.O., S. 236.

2) vgl. dazu auch OTT, W.: a.a.O., Sp. 3615 sowie PASDERMADJIAN, H.: a.a.O., S. 21. Der hauptsächliche Anstoß ging von den großen Warenhäusern aus, die um die Mitte des 19. Jahrhunderts zunächst in Paris und London, später auch in Deutschland und den USA gegründet wurden. Bereits Aristide Boucicaut, der als Gründer des Warenhauses bezeichnet wird, gestattete seinen Kunden volles Umtauschrecht bei Nichtgefallen der Ware. Vgl. PASDERMADJIAN, H.: a.a.O., S. 4. Die Dynamik und ersten, bislang unbekannten Kundendienstleistungen eines der ersten Pariser Warenhäuser beschreibt auch Emile Zola in seinem Roman "Paradies der Damen", München o. J., S. 219. Unter anderem berichtet Nystrom, wie rasch die Warenhäuser in den USA, STEWART, WANAMAKER und MARSHALL FIELD auch in dieser Hinsicht von den Ideen Aristide Boucicauts beeinflußt wurden und jene Praktiken übernahmen. Vgl. NYSTROM, P. H.: Economics of Retailing, New York 1932, S. 429.

3) vgl. PASDERMADJIAN, H.: a.a.O., S. 30.

festen und ausgezeichneten Preisen) als durch die Wirksamkeit besonderer Kundendienstabteilungen." ¹⁾ Der weitere Ausbau der Serviceleistungen in den folgenden Jahren war im wesentlichen eine Folgeerscheinung der Konkurrenz der einzelnen Warenhäuser untereinander. Dies führte zwangsläufig zu einer Erhöhung der Kosten und damit zu einer Vergrößerung der Bruttospanne. Wenn- gleich auf Grund jener Kostensteigerungen der Preisabstand gegen- über den anderen Einzelhandelsbetrieben kleiner wurde, so erwies sich jetzt der Vorteil des funktionstüchtigen Kundendienstes als ausschlaggebend. Bis 1933 hatten die Serviceleistungen der Waren- häuser einen beachtlichen Umfang erreicht. Unter dem starken Druck der Konkurrenz, insbesondere der Warenhäuser untereinander, nahmen sie jedoch Formen an, die über die tatsächlichen Bedürfnis- se der Verbraucher hinausgingen. Dies "führte zur erheblichen Verteuerung des Warenhausbetriebes und wurde so zu einer der Ursachen für die schweren Rückschläge, von denen die großen deutschen Warenhausgesellschaften im Laufe der Wirtschaftskrise betroffen wurden." ²⁾

In den Jahren nach der Währungsreform geriet der Kundendienst gemessen an dem Umfang in den Vorjahren in den Hintergrund, da sich die Warenhäuser mit voller Kraft dem Wiederaufbau zuwandten. Man beschränkte sich nur auf die notwendigsten Serviceleistungen wie Umtausch und kostenlose Frei-Haus-Lieferungen bei größeren Verkaufsobjekten bzw. sperrigen Gütern. ³⁾ Nach dem Wiederauf- bau rückte die Servicepolitik jedoch wieder in den Mittelpunkt des Interesses. Sie hat sich heute zu einer scharfen Waffe des immer härter werdenden Wettbewerbs der Warenhäuser entwickelt und

1) PASDERMADJIAN, H.: a.a.O., S. 21.

2) BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 100; vgl. ferner PASDERMADJIAN, H.: a.a.O., S. 158 f.

3) vgl. BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 101.

ist auch zu einem bedeutenden Mittel des Konkurrenzkampfes der einzelnen Warenhausunternehmen untereinander geworden. PASDERMADJIAN spricht in diesem Zusammenhang von einem "regelrechten Wettrennen" ¹⁾ der Warenhäuser um die Gunst der Kunden.

In gewissem Sinne zeichnet sich bei den absatzpolitischen Bemühungen eine Verlagerung von der reinen Preispolitik hin zur Service-, Konditionen- und Werbepolitik als hauptsächlich wettbewerbspolitische Mittel ab. Dies entspricht auch völlig der durch die oligopolistische Angebotsstruktur der Warenhäuser bedingten Tendenz zur direkten preispolitischen Konkurrenzmeidung, wie bereits vorher aufgezeigt wurde. Hinzu kommt, teilweise bedingt durch die Unvollkommenheitsfaktoren des Marktes, daß es für den Verbraucher häufig leichter ist, das Ausmaß und die Qualität der Kundendienste mehrerer Warenhäuser zu vergleichen, als die Qualität einer Ware oder selbst das durchschnittliche Niveau ihrer Preise zu prüfen. ²⁾

Die Bemühungen der Warenhäuser um ständige Ausweitung der Serviceleistungen lassen deutlich das Bestreben nach einer Vergrößerung ihres akquisitorischen Potentials erkennen. Die Warenhäuser haben klar erkannt, daß durch die Schaffung besonderer Präferenzen bei den Konsumenten nicht nur das Image ihres Unternehmens verbessert, sondern auch eine Stammkundschaft gewonnen werden kann. Vor allem aber scheint hier die Überlegung im Vordergrund zu stehen, durch großzügige Kundendienstleistungen in erster Linie Kaufanreize zu schaffen.

1) PASDERMADJIAN, H. : a. a. O., S. 159.

2) vgl. SMITH, H. : Retail Distribution, London 1937, S. 129.

Es ist zu erwarten, daß in Zukunft der Umfang der Serviceleistungen in den Warenhäusern noch stärker ausgedehnt werden wird, wenngleich die Ansicht zu finden ist, daß deren Kosten schon jetzt die gesamten Anzeigekosten übersteigen würden.¹⁾ Ganz abgesehen von der hierdurch verstärkten Anziehungskraft liegt gerade hier eine der entscheidenden Chancen der Warenhäuser, den erhöhten Kundenforderungen gerecht zu werden und sich deutlich von den neu entstehenden Betriebsformen, wie z. B. Verbrauchermärkten abzuheben, die allein durch aktive Preispolitik und unter weitgehendem bzw. totalem Verzicht auf Serviceleistungen in den Markt drängen.

4. Die Serviceleistungen der Warenhäuser

KOCH²⁾ hat versucht, die verschiedenen Arten von Kundendienstleistungen nach bestimmten Merkmalen zu untergliedern. Er kommt zu dem Ergebnis, daß nach wechselnden Gesichtspunkten folgende Arten des Kundendienstes unterschieden werden können:

1. Kundendienst im Zusammenhang mit der Ware
2. Kundendienst ohne Zusammenhang mit der Ware

ferner:

1. Kundendienst vor dem Verkauf
2. Kundendienst nach dem Verkauf

ferner:

1. Unentgeltlicher Kundendienst
2. Entgeltlicher Kundendienst

ferner:

1. Kundendienst beim Händler
2. Kundendienst beim Verbraucher.

1) vgl. PASDERMADJIAN, H.: a.a.O., S. 159.

2) vgl. KOCH, W.: a.a.O., Bd. 1, S. 703.

Bei diesem umfassenden Katalog der Arten von Serviceleistungen soll bei den folgenden Ausführungen die Unterscheidung nach

Kundendienst im Zusammenhang mit der Ware und

Kundendienst ohne Zusammenhang mit der Ware

verwendet werden. Dieses Vorgehen erscheint aus Gründen einer übersichtlichen und exakten Darstellung am zweckmäßigsten. Sowohl eine Unterscheidung nach Kundendienst vor bzw. nach dem Verkauf als auch nach der Ent- bzw. Unentgeltlichkeit würden zwangsläufig zu Überschneidungen führen. Auch die Gegenüberstellung von Kundendienst beim Händler bzw. Verbraucher spielt hier keine Rolle, da es sich im Zusammenhang mit den Warenhäusern nur um Absatz an Verbraucher handeln kann.¹⁾

Auch in den Vereinigten Staaten findet sich eine entsprechende Einteilung des Kundendienstes. So teilt z. B. JONES die Serviceleistungen in folgende zwei Gruppen: "In one group are services that have to do with the sale of merchandise. In the other group are services that are extended for the convenience of the customer but indirectly have something to do with the sale of merchandise. In the first group of services are the extension of credit, wrapping, delivery, the making of adjustments, the handling of returns, and alteration service. The second group of services includes a wide range of activities such as automobile parking, parcel checking, nurseries and playrooms, branch post office, the use of an auditorium, the sale of theater and travel tickets, telephones and check cashing."²⁾

1) Auch die von SCHILDGEN gewählte Gegenüberstellung des technischen und kaufmännischen Kundendienstes erscheint insofern ungünstig, als letztlich auch der technische Kundendienst auf kaufmännischen Motiven beruht. Vgl. SCHILDGEN, G.: a. a. O., S. 90.

2) JONES, F. M.: Retail Merchandising, 3 rd pr., Homewood (Illinois) 1961, S. 580.

a) Kundendienst im Zusammenhang mit der Ware

Art und Umfang der dargebotenen Kundendienstleistungen hängen grundsätzlich ab von der Betriebsform, der Konkurrenz, der Warenart und den Verbrauchern. Da in den vorhergehenden Abschnitten bereits ausführlich auf die Konkurrenzsituation und die Verbraucherschichten, die hauptsächlich angesprochen werden sollen, eingegangen wurde, soll im folgenden die Abhängigkeit der Art und des Umfangs der Kundendienstleistungen von der Warenart bzw. vom Bedarfscharakter der Güter näher untersucht werden.

Es besteht kein Zweifel darüber, daß die Art und Intensität des Kundendienstes vom Charakter der Hauptleistung bestimmt wird. Die einzelnen Sach- und Dienstleistungen stellen also von sich aus gewisse Forderungen an das Ausmaß der Serviceleistungen. "Die Einstellung der Kunden zu diesen Leistungen, der Grad ihrer Sachkunde und ihre Fähigkeit und Möglichkeiten, sich selbst zu helfen, üben ebenso einen starken Einfluß auf das Ausmaß der Kundendienstleistung aus." ¹⁾

Während bei den Gütern des täglichen Bedarfs und problemlosen Waren in der Regel Kundendienstleistungen nur in geringem Umfang erforderlich sind, da sie der Kunde meist ohne Beratung kaufen kann und mit ihrem Gebrauch und ihrer Pflege vertraut ist, spielt der Kundendienst bei problemvollen - also meist erklärungsbedürftigen Artikeln ²⁾ eine sehr wesentliche Rolle. Die Kundendienstbedürftigkeit wächst hier mit der Kompliziertheit

1) LÖBEL, V.: a. a. O., S. 77.

2) SCHNUTENHAUS setzt "erklärungsbedürftig" gleich "gebrauchsanweisungsbedürftig". Vgl. SCHNUTENHAUS, O.: Absatzpolitik und Unternehmensführung, Freiburg i. Breisgau 1961, S. 168. LÖBEL dagegen verwendet "erklärungsbedürftig" identisch mit "kundendienstbedürftig". Vgl. LÖBEL, V.: a. a. O., S. 84.

und Empfindlichkeit der Objekte. ¹⁾ Dies trifft insbesondere auf die technischen Gebrauchsgüter zu, bei denen es sich in der Regel um höherpreisige Artikel handelt und bei denen die Käufer einen entsprechend funktionstüchtigen technischen Kundendienst erwarten. Hier ist sogar ein Mindestmaß an Kundendienst die Voraussetzung dafür, diese Geräte überhaupt in Betrieb nehmen zu können und gebrauchsfähig zu halten. "Je komplizierter und anfälliger sie sind, desto notwendiger wird es für den Anbieter, sich den wachsenden Anforderungen anzupassen." ²⁾ Auf diesem Gebiet ist deshalb ganz allgemein eine Intensivierung des Service zu beobachten.

Grundsätzlich läßt sich neben der Erklärungsbedürftigkeit als weiteres Merkmal für das Ausmaß des Kundendienstes der Wert der Hauptleistung hervorheben. Je höher der Wert eines Gutes ist, desto intensiver und vielfältiger sind üblicherweise die Zusatzleistungen ausgeprägt ³⁾, da die Käufer dementsprechend ihre Forderungen erhöhen. Das gleiche gilt für Güter, deren Beschaffungsrhythmus relativ großen Intervallen unterliegt und die in der Regel höherwertig sind. ⁴⁾

Die Kundendienstleistungen im Zusammenhang mit der Ware finden sich in ihrer ausgeprägtesten Form im technischen Kundendienst. Darunter sind alle jene freiwilligen Leistungen von Handelsbetrieben zu verstehen, "die es dem Verwender ermöglichen und erleichtern sollen, ein gekauftes Produkt in Gebrauch zu nehmen und im

1) vgl. MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik ..., Bd. 2, a.a.O., S. 75 sowie KOCH, W.: a.a.O., Bd. 1, S. 704.

2) LÖBEL, V.: a.a.O., S. 77.

3) vgl. BUDDEBERG, H.: Betriebslehre ..., a.a.O., S. 77.

4) vgl. LÖBEL, V.: a.a.O., S. 85.

Gebrauch zu erhalten." ¹⁾

Die Erfolge der Warenhäuser in der Bundesrepublik sind nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß sie sich rechtzeitig durch die Aufnahme neuer Warengruppen, insbesondere technischer Gebrauchsgüter, den Verbrauchswandlungen angepaßt haben. ²⁾ Die ständige Vergrößerung des Hartwaren-Anteils, seine laufende Sortimentsvertiefung und -ausweitung, an dem technische Artikel maßgeblich beteiligt sind, zeigt diese Tendenz deutlich auf. Mit dem Vordringen jener technischen Gebrauchsgüter und damit entsprechend servicebedürftiger Ware wuchs nicht nur die Notwendigkeit eines gut funktionierenden Kundendienstes, sondern dies war vielmehr die Grundvoraussetzung zur Aufnahme dieser Artikel überhaupt. Im Rahmen des technischen Kundendienstes kommen bei den Warenhäusern hauptsächlich die Installation in Betracht, um dem Käufer die Inbetriebnahme technischer Geräte zu ermöglichen, ferner Wartung, Reparatur und Ersatzteildienst, um deren Gebrauchsfähigkeit zu erhalten. ³⁾

Bis vor wenigen Jahren wurde der technische Kundendienst der einzelnen Warenhausunternehmen weitgehend Vertragswerkstätten übertragen. Aus organisatorischen und finanziellen Gründen schien diese Vorgehensweise zunächst gerechtfertigt. Mit der ständigen Ausdehnung des Sortiments an elektrotechnischen Gebrauchsgütern

1) KROOSS, R.: a.a.O., S. 18.

2) vgl. dazu auch SUCROW, E.: a.a.O., S. 198.

3) Zur Einteilung der Kundendienstleistungen siehe auch LÖBEL, V.: a.a.O., S. 28; KOCH, W.: a.a.O., Bd. 1, S. 704, sowie Marketing Handbook: a.a.O., Sp. 186. Im Gegensatz zu KROOSS soll die mündliche Gebrauchsanleitung durch das Verkaufspersonal nicht als Serviceleistung, sondern mit OTT als selbstverständlicher Teil der Verkaufsleistung aufgefaßt werden. Siehe dazu OTT, W.: a.a.O., Sp. 3616.

erwies sich diese Lösung unter anderem deshalb als unvorteilhaft, da bei den Vertragswerkstätten naturgemäß nicht primär die Interessen des betreffenden Warenhauses, sondern deren eigene Interessen im Vordergrund standen.¹⁾

Aus diesen Gründen wurde sukzessive der Ausbau eigener Kundendienststellen vorangetrieben, die den Kunden für fachgerechte und schnelle Reparaturmöglichkeiten, rasche Lieferung von Ersatzteilen und selbst für einen periodischen Unterhaltsservice Gewähr bieten. So war z. B. die KAUFHOF AG bestrebt, bis Jahresende 1960 in sämtlichen Filialen eigene Kundendienstwerkstätten zu errichten, bzw. eng zusammenliegende Häuser gemeinsam durch zentrale Regionalwerkstätten betreuen zu lassen.²⁾ Zum Reparaturdienst an Ort und Stelle und Transport schwer behebbarer Reparaturen wurden zur gleichen Zeit speziell ausgerüstete Kundendienstwagen eingesetzt, die sämtliche Funktionen des technischen Kundendienstes für das gesamte Handelsmarken-Sortiment übernehmen. Damit konnte auch der Gedanke zur Überlassung von Leihgeräten verwirklicht werden, wenn die Reparatur schadhafter Geräte in den hauseigenen Werkstätten erforderlich war.³⁾

Die Bemühungen der Warenhäuser um gut eingerichtete, eigene

1) Abgesehen von stark unterschiedlichen Ausführungen des Kundendienstes in zeitlicher und qualitativer Hinsicht spielt die finanzielle Lage der Vertragswerkstätten eine gewisse Rolle. Nach persönlichen Firmenauskünften wurden für gleichartige Leistungen häufig unterschiedliche Beträge in Rechnung gestellt, verschiedentlich "Reparaturen" ausgeführt, die nicht erforderlich waren.

2) vgl. o. V.: "Die rollende Werkstatt", in: Kaufhof Illustrierte Nr. 99, Oktober 1960, S. 16.

3) KAUFHOF berichtet hier von einem Erfahrungswert von rund 20 % aller anfallenden Reparaturen. Vgl. o. V.: "Die rollende Werkstatt" ..., a.a.O., S. 16.

Kundendienst-Stützpunkte zeigen, daß sie die Bedeutung des Servicegedankens klar erkannt haben.¹⁾ Denn bei technischen Gebrauchsgütern tritt der Kundendienst als kaufentscheidender Faktor ebenbürtig neben Preis und Qualität, ein einmal in dieser Hinsicht enttäuschter Käufer wird wahrscheinlich für immer verloren sein. Die Bedeutung des Service wird gerade am Beispiel der Einführung des Farbfernsehens offensichtlich. "Sachkundige Aufstellung und Einschaltung eines Fernsehgerätes wurde geradezu zum Verkaufsargument."²⁾

Im Zusammenhang mit dem technischen Kundendienst muß im besonderen ein Versuch der KARSTADT AG hervorgehoben werden, die in 5 Filialen testweise sogenannte Kundendienst-Inspektoren eingesetzt hat.³⁾ Diese Beauftragten besuchen nach einem Stichproben-Auswahlverfahren unaufgefordert Käufer von Elektrogroß-, Radio- und Fernsehgeräten, aber auch von sonstigen höherwertigen und servicebedürftigen Gebrauchsgütern wie Möbel, Beleuchtungs-

1) Um die Qualität ihrer Kundendienst-Stellen auch optisch hervorzuheben, versuchte unter anderem KARSTADT 1965 ihre Meisterbetriebe in die Handwerksrolle eintragen zu lassen; ferner wurde angestrebt, das Fernseh-Güteschild für ihre Meisterwerkstätten zu erhalten. Vgl. dazu Karstadt-Rundschau in Wort und Bild, Heft 5, 1965, S. 36.

2) PAULS, J.: Kundendienst - ein Stiefkind der Unternehmensplanung, in: FAZ vom 11. 11. 1967. Es sei bereits jetzt darauf hingewiesen, daß sich bei der Installation bzw. Zustellung servicebedürftiger Güter die Schwierigkeit einer exakten Zuordnung zur Service- oder Konditionenpolitik ergibt. Die Grenzen sind hierbei fließend; darauf soll im Abschnitt über Konditionenpolitik eingegangen werden.

3) vgl. dazu Karstadt-Rundschau in Wort und Bild, Heft 1, 1966, S. 19 ff. Ferner o. V.: "shop-in-the-shop" bei Karstadt, in: Industrie-Kurier vom 10. 8. 1966; o. V.: "Karstadt schloß erste Bauphase Wiesbaden ab", in: Textil-Wirtschaft vom 28. 9. 1967.

gegenstände, Gardinen etc., um sich von der Zufriedenheit des Kunden zu überzeugen. Daneben kommt ihnen auch eine beratende Funktion zu. Hier handelt es sich nicht nur um die Überprüfung der warenhauseigenen Servicestellen im Hinblick auf mangelhafte Montagen, verspätete Lieferungen oder unhöfliches Benehmen von Außendienst-Mitarbeitern, sondern auch um eine Vertrauenswerbung und Image-Bildung, die durch diese Art von individuellem Kundendienst eine besondere Aufwertung erfährt.

Im Zusammenhang mit dem technischen Kundendienst sei kurz noch ein Beispiel aus den Vereinigten Staaten erwähnt, in denen seit jeher der Service-Gedanke besonders ausgeprägt war. Im Gegensatz zu den deutschen Verhältnissen, wo man sich in Anbetracht der hohen Kosten anfangs scheute, größere eigene Kundendienst-Stellen zu errichten, verfügt SEARS ROEBUCK mit einem Stab von mehreren tausend Kundendiensttechnikern über die größte Kundendienst-Organisation der Welt; dabei werden noch beachtliche Erträge erzielt.¹⁾

Von den Serviceleistungen mit technischem Charakter sind ferner die von einigen Warenhäusern eingerichteten Zuschneideräume für Heimwerker²⁾, ferner Abteilungen zum Auswuchten und Montieren von Reifen³⁾ und schließlich Autopflege- und Pannenkurse sowie Lehrkurse für Autofahrer⁴⁾ hervorzuheben.

1) vgl. PAULS, J.: a. a. O.

2) vgl. o. V.: Neues Karstadt-Haus in Iserlohn, in: Textilmitteilungen vom 3./4. November 1967.

3) So z. B. im Karstadt-Haus in Iserlohn und im zur HORTEN-Gruppe gehörigen MERKUR-Warenhaus in Nürnberg. Vgl. ferner o. V.: Neues Karstadt-Haus in Iserlohn, in: Textilmitteilungen vom 3./4. November 1967.

4) vgl. o. V.: Pannenkurs bei Merkur, in: Nürnberger Zeitung vom 17. 4. 1966, S. 11.

Neben dem technischen Kundendienst als bedeutendem Bereich des Kundendienstes im Zusammenhang mit der Ware stellt die Zustellung eine der am meisten verbreiteten Formen des Service dar.¹⁾ Gleichzeitig gehört sie mit zu den ältesten Serviceleistungen.²⁾ Während kostenlose Frei-Haus-Lieferungen bei größeren und sperrigen Objekten wie z. B. Möbeln, technischen Gebrauchsgütern usw. bereits zur Selbstverständlichkeit geworden sind und bei den Verbrauchern nicht mehr als besondere Serviceleistungen empfunden werden, wurde die kostenlose Zustellung auch auf Güter des periodischen und lebensnotwendigen Bedarfs, insbesondere Lebensmittel ausgedehnt. In der Regel wird hierbei versucht, eine Relation zum Umsatzwert und den effektiv entstehenden Kosten herzustellen. In den meisten Fällen wird ein Mindest-Kaufwert von 20.-- DM zugrunde gelegt.³⁾ Wenngleich im Einzelhandel allgemein "die Ware Zustellung von der Höhe des Kaufbetrages oder der Größe des Artikels, von der Person des Käufers, von der Entfernung zum Zustellort oder von der derzeitigen Verfügbarkeit des für die Zustellung notwendigen Personals"⁴⁾ abhängig ist, so wird bei den Warenhäusern die Frei-Haus-Lieferung generell sehr großzügig gehandhabt.

1) vgl. dazu auch KOCH, W.: a.a.O., Bd. 1, S. 712, ferner OTT, W.: a.a.O., S. 3616.

2) vgl. LÖBEL, V.: a.a.O., S. 99 mit dem Hinweis auf ZOLA, E.: a.a.O., S. 41.
Gemeint sind hier die Frei-Haus-Lieferungen, die als Gratislieferung nicht Gegenstand des Kaufvertrages sind, sondern eine freiwillige Nebenleistung darstellen.

3) Nach persönlichen Firmenauskünften handelt es sich dabei lediglich um einen Näherungswert. Die kostenlose Zustellung wird in Wirklichkeit sehr flexibel gehandhabt und von Fall zu Fall vom Verkaufspersonal selbständig entschieden. Gelegentlich wird auch bei Beträgen unter 20.-- DM kostenlose Lieferung vorgenommen.

4) THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 15.

Eine weitere Form der Einkaufserleichterung bietet sich in der Möglichkeit eines telefonischen Bestelldienstes, für den die Warenhäuser spezielle Abteilungen eingerichtet haben. ¹⁾ Dies bezieht sich insbesondere auf die Lebensmittelabteilungen. In erst verhältnismäßig geringem Umfang sind in den deutschen Warenhäusern Ansichts- und Auswahlsendungen von Einrichtungsgegenständen verbreitet. Dagegen wird aus den USA von außerordentlichen Erfolgen dieser "shop at home"-Bewegung berichtet, die von Fachgeschäften und Großbetrieben beispielsweise mit Teppichen und Gardinen durchgeführt werden. Während erfahrungsgemäß nur 40, höchstens 50 % der Warenhausbesucher tatsächlich einen Kauf abschließen, liegt hier die Erfolgsquote zwischen 75 und 90 %. ²⁾

Ähnlich der Zustellung gehört auch das Rückgabe- und Umtauschrecht zu den ältesten und von den Warenhäusern erstmalig eingeführten Serviceleistungen. Seit jeher wird diese Art des Kundendienstes bei den Warenhäusern in großzügiger Weise gehandhabt. Dahinter steht das Motiv, dem Konsumenten dadurch einen Anreiz zur Kaufentscheidung zu geben, da er durch die Umtauschmöglichkeit ein gewisses Maß an Sicherheit erlangt, sich beim Erwerb eines Gutes nicht "verkauft" oder getäuscht zu haben. ³⁾ In der Regel ist das Rückgabe- und Umtauschrecht an die Einhaltung einer festgesetzten Umtauschfrist sowie die Unversehrtheit der gekauften Ware gebunden. Doch auch hier werden von den Warenhäusern nicht selten

1) vgl. dazu o. V.: Goldener Schnitt im Kaufhof Dortmund, in: Textilmitteilungen vom 3. 10. 1967; ferner o. V.: Karstadt eröffnet 57. Haus, in: Handelsblatt vom 15. 2. 1967.

2) vgl. o. V.: Der Laden kommt zum Kunden, in: Textilwirtschaft vom 13. 6. 1968.

3) vgl. LÖBEL, V.: a.a.O., S. 100 und TÜMENA, W.: Kundendienst, in: Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S. 570.

großzügige Maßstäbe angelegt.¹⁾ Konfirmations- und Kommunionenanzüge bzw. -kleider oder auch Pelzbekleidung, die nach einmaligem Tragen häufig umgetauscht werden, liefern zahlreiche Beispiele. In extremen Fällen wird sogar Ware, die in anderen Warenhäusern gekauft wurde, umgetauscht. Nur wenige Warengruppen oder Artikel sind vom Umtausch völlig ausgeschlossen. Dies bezieht sich meist auf Miederwaren oder Artikel, deren Wiederverkauf aus hygienischen Gründen nicht zumutbar ist.

Bezüglich der Rückgabe bzw. des Umtausches gekaufter Ware sind bei den Warenhäusern grundsätzlich drei Möglichkeiten zu unterscheiden. Diese bestehen einmal in dem Erwerb eines anderen Gegenstandes im gleichen Wert, zum anderen in der Ausstellung eines Gutscheines und schließlich in der Rückerstattung des Kaufpreises. Das Gutscheinvfahren wird von den meisten Warenhausunternehmen bevorzugt. Auch die Differenzbeträge, die sich bei Ersatzkäufen von Waren niedrigerer Preishöhen zwangsläufig ergeben, werden meist in dieser Form zurückerstattet. Dies hat insofern seine Begründung, als der Kunde dadurch veranlaßt wird, in nächster Zeit wieder einen Kauf im gleichen Haus bzw. in der gleichen Unternehmung zu tätigen. In der Regel ist die Gültigkeit der Gutscheine auf eine bestimmte Frist begrenzt.²⁾

Im Gegensatz dazu hat die KARSTADT AG im Jahre 1963 in 10 ausgewählten Filialen testweise das Umtauschsystem auf reine Geldrückgabe umgestellt. Dabei wurde als Motiv in den Vordergrund gestellt, daß der Kunde von der "zwangvollen Endgültigkeit" eines

1) Von der Großzügigkeit der Pariser Warenhäuser berichtet KOCH, W.: a.a.O., Bd. 1, S. 713.

2) Die sogenannten Warenwertscheine von HORTEN sind auf drei Monate Gültigkeit begrenzt. Sie können in allen HORTEN-, MERKUR-, DEFAKA- und KÖSTER-Häusern überregional eingelöst werden.

Kaufes, also von dem Gefühl eines Kaufzwanges befreit werden solle.¹⁾ Wenngleich dieses Vorgehen bei gewissen Käuferschichten Zustimmung finden mag und zweifellos bei kleineren Beträgen - schon allein aus Gründen des Zeitaufwandes - gerechtfertigt erscheint, so dürfte dennoch das Gutscheilverfahren verbunden mit der Möglichkeit der Bargeldrückerstattung auf besonderen Wunsch vorteilhafter sein. Denn auf Grund des indirekten Kaufzwanges bleibt dadurch der Umsatz dem betreffenden Unternehmen erhalten.

Zu den Kundendienstleistungen im Zusammenhang mit der Ware zählen ferner Information und fachkundige Beratung über bestimmte Sach- und Dienstleistungen. Darunter ist nicht die reguläre Bedienung oder das Verkaufsgespräch zu verstehen, sondern vielmehr eine besondere Beratung mit dem Ziel, auf die individuellen Verhältnisse des Kunden einzugehen, wobei sowohl praktische als auch theoretische Kenntnisse Grundvoraussetzung sind.²⁾ Es müssen demnach die Voraussetzungen für eine echte Zusatzleistung erfüllt sein.

In den Warenhäusern hat diese Art des Service nicht zuletzt aus Gründen der Niveauehebung, des "trading up", in vielen Bereichen Eingang gefunden. Um ihrem Fachgeschäftscharakter gerecht zu werden, sind in den Boutiquen mancher Häuser spezielle Einkaufsberater bei der Auswahl modischer Bekleidung behilflich. Beim Kauf von Einrichtungsgegenständen werden Vorschläge von Einrichtungsberatern unterbreitet, GLOBUS berät unter anderem auch auf Wunsch seine Kunden beim Kauf von Geschenken.³⁾ Besonders

1) vgl. o. V.: Bei Nichtgefallen Geld zurück, in: Herner Handelsblatt Nr. 36, vom 5. 9. 1963, S. 36.

2) vgl. LÖBEL, V.: a.a.O., S. 93 sowie TÜMENA, W.: a.a.O., S. 565 f.

3) vgl. Sonderdruck des Warenhauses GLOBUS ..., a.a.O., Der Dienst - die Kundendienste Nr. 6.200, S. 1.

umfassende Beratung erfahren die Kunden bereits seit Jahren in den Kosmetik- und Parfümerieabteilungen. In den letzten Jahren sind einige Häuser sogar dazu übergegangen, eigene Make-up- und Kosmetikräume einzurichten, in denen den Kundinnen die Möglichkeit geboten wird, unter Anleitung von Fachberaterinnen die verschiedenen Erzeugnisse zu erproben. ¹⁾

Auf eine Kundendienstleistung besonderer Art sei schließlich noch hingewiesen, die die HORTEN-Filiale in Dortmund anlässlich seiner Eröffnung den Kunden bot: Dabei wurden drei staatlich geprüfte Säuglingsschwestern für die Abteilung "Alles für das Kind" engagiert, um die Interessenten fachkundig zu beraten. Daneben wurden weitere Verkäuferinnen dieser Abteilung in einer Spezialschulung "Mutter und Kind" weitergebildet. ²⁾

Mit der sukzessiven Anhebung ihres Niveaus trat bei den Warenhausunternehmen das Problem eines qualifizierten Verkaufspersonals und einer fachgerechten und guten Beratung immer stärker in den Vordergrund. So berichtet SCHERKE ³⁾ von einer Warenhausuntersuchung aus dem Jahre 1952, die ergab, daß von 1.200 Warenhausbesuchern, die das Haus ohne Kauf verlassen haben, 99 % mit der Bedienung und nur 1 % mit der Ware unzufrieden waren. Seit

1) vgl. o. V.: Fachgeschäft im Warenhaus, in: Blick durch die Wirtschaft vom 28. 3. 1966; Karstadt-Rundschau in Wort und Bild, Heft 5, 1965, S. 36; Kaufhof-Illustrierte, Nr. 151, August 1966, S. 6 und 7. Auch wenn diese Art des Kundendienstes von Herstellerfirmen übernommen wird, bleibt dennoch der Charakter einer Serviceleistung gewahrt.

2) vgl. o. V.: "Schwester, eine Babygarnitur bitte!", in: Textil-Wirtschaft vom 7. 10. 1965.

3) vgl. dazu SCHERKE, F.: Der Verbrauchercharakter, ein Beitrag zur Konsum-Motiv-Forschung, in: Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK Nürnberg, a.a.O., Bd. 20, 1964, S. 86.

Jahren wird deshalb eine systematische Schulung des Verkaufspersonals in allen Warenhausunternehmen durchgeführt. Dennoch bestehen auf Grund des zunehmenden Arbeitskräfte-Mangels erhebliche Schwierigkeiten bei der Beschaffung qualifizierter Verkaufskräfte. ¹⁾

Zu den Serviceleistungen wird ferner sachgemäße Verpackung gezählt. ²⁾ Dies betrifft nicht die mit dem Verkauf notwendigerweise erforderliche und somit zum Bestandteil der Ware gewordene Verpackung, sondern alle Sonderverpackungen, die über das übliche Maß hinausgehen. ³⁾ Insbesondere sind hier die Möglichkeiten einer Geschenkverpackung der gekauften Ware für besondere Anlässe in nahezu allen Warenhäusern hervorzuheben. Selbst wenn diese in gewisser Hinsicht bereits zu einer Selbstverständlichkeit geworden sind, so bleibt dennoch der Charakter der Serviceleistung gewahrt.

Eine verhältnismäßig neue Art des Kundendienstes der Warenhäuser ist in den Nähzentren bzw. dem Zuschneidedienst zu erblicken, dessen Grundgedanke offensichtlich auf dem in den USA erfolgreich angewandten Modell beruht. Bei dieser Serviceleistung, die vor allem bei KAUFHOF und KARSTADT in ähnlicher Form Eingang

1) Die Schwierigkeiten der Beschaffung qualifizierter Verkaufskräfte sind nach Ansicht von Einzelhandelsfachleuten vor allem darauf zurückzuführen, daß der Einzelhandel bisher kein erstrebenswertes, positives Berufsbild mit der Betonung echter Berufschancen herauszustellen vermochte, ferner der reine Tariflohn - der weit entfernt von den tatsächlich bezahlten Löhnen steht - zu niedrig angesetzt ist und schließlich für den Großteil des Personals, trotz rollierendem Einsatz der Verkaufskräfte, die Arbeitszeit einen hinderlichen Faktor darstellt.

2) vgl. LÖBEL, V.: a.a.O., S. 97 und 98; ferner KOCH, W.: a.a.O., Bd. 1, S. 712.

3) Eine exakte Abgrenzung ist hier jedoch deshalb nicht möglich, da die Auffassungen darüber auseinandergehen, welche Art der Verpackung als selbstverständlich angesehen wird.

gefunden hat ¹⁾, können nach amerikanischem Muster von der Käuferin alle einzelnen Elemente des Bedarfsbündels "Selbstnähen", also alles vom Stoff über Schneidereibedarf, Schnittmuster, Zuschneidedienst, Modeberatung bis hin zur Nähmaschine gekauft bzw. in Anspruch genommen werden. Dabei soll offensichtlich das Meterwarengeschäft wieder in den Vordergrund gestellt werden; daneben kann sich der verkaufsfördernde Effekt auch auf die übrigen, in jenem Bedarfsbündel enthaltenen Güter, wie z. B. Nähmaschinen positiv auswirken.

Es wird berichtet, daß die KAUFHOF AG als Fernziel beabsichtigt, ihre "Meterwarenabteilungen zu perfekten Nähzentren" ²⁾ auszubauen. Dabei soll erreicht werden, daß der gekaufte Stoff bereits im Warenhaus so verarbeitet und mit Zutaten versehen werden kann, daß die Kundin praktisch mit dem fertig genähten Kleidungsstück das Warenhaus verläßt. Eine ähnliche Aktion wurde im April in 22 KAUFHOF-Filialen durchgeführt, zu der sich die Zellwoll-Werbung, der Burda-Schnittmuster-Verlag und die KAUFHOF AG zusammengesgeschlossen hatten. ³⁾

Schließlich ist als weitere Form des Kundendienstes im Zusammenhang mit der Ware die Pelzaufbewahrung hervorzuheben, die ähnlich den Fachgeschäften von einigen Warenhäusern seit geraumer Zeit als Serviceleistung dargeboten wird. ⁴⁾ Gegen geringes Entgelt, das

1) vgl. o. V.: Kaufhof zielt auf das perfekte Nähzentrum, in: Textil-Wirtschaft vom 4. 4. 1968; ferner o. V.: Karstadt schloß erste Bauphase Wiesbaden ab, in: Textil-Wirtschaft vom 28. 9. 1967.

2) vgl. o. V.: Kaufhof zielt auf das perfekte Nähzentrum, in: Textil-Wirtschaft vom 4. 4. 1968.

3) vgl. o. V.: Zellwolle auf good-will-tour, Verbund-Werbeaktion durch 22 Kaufhof-Häuser, in: Textil-Mitteilungen vom 4. 4. 1968.

4) vgl. o. V.: Wir wollen ein fairer Mitbewerber bleiben - Karstadt eröffnete in Neumünster - Service wird großgeschrieben, in: Textil-Zeitung vom 1. 7. 1964, S. 3; vgl. ferner o. V.: Karstadt eröffnet 57. Haus, in: Handelsblatt vom 15. 2. 1967; o. V.: Neues Karstadt-Haus Iserlohn, in: Textil-Mitteilungen vom 3./4.11.1967.

gleichzeitig eine Versicherungsgebühr enthält, wird hier die Pelzbekleidung der Kunden während der Sommermonate von den Warenhäusern fachgerecht aufbewahrt, gründlich untersucht, in modernen Anlagen gereinigt und auf Wunsch der Kunden repariert, umgearbeitet oder zusätzlich behandelt. Seit 1962 bietet die KAUFHOF AG diese Art des Service ihren Kunden, die nach eigenen Angaben in diesem Umfang in der gesamten Pelzbranche einmalig ist.¹⁾ KAUFHOF arbeitet hier eng mit ihrem Pelzkommissionär zusammen, der in seinen modernst ausgestatteten Anlagen und hauseigenen Werkstätten bis zu 25.000 Pelzwaren für sämtliche KAUFHOF-Filialen zentral aufbewahren kann.

b) Kundendienst ohne Zusammenhang mit der Ware

Die Zusatzleistungen, bei denen kein unmittelbarer Zusammenhang mit der Ware besteht, zeigen ein sehr vielfältiges Erscheinungsbild. Sie sind bei den Warenhäusern seit jeher am stärksten ausgeprägt, teilweise sogar schon so alt wie das Warenhaus selbst.²⁾

Jene Serviceleistungen können in Anlehnung an SCHWARZ³⁾ in folgende 2 Gruppen untergliedert werden. Diese umfassen

1. Hilfsmittel im Betrieb zur Erleichterung der unmittelbaren Einkaufstätigkeit der Kunden und
2. Bequemlichkeiten beim Besuch des Hauses außerhalb des eigentlichen Geschäftsbetriebes.

1) vgl. o. V.: Sommerurlaub für Pelze, in: Kaufhof-Illustrierte Nr. 128, April 1963, S. 6 und 7. KAUFHOF erhebt als Aufbewahrungs- und Versicherungsgebühr 1,5 % vom Pelzwert.

2) vgl. LÖBEL, V.: a. a. O., S. 103 f. mit dem Hinweis auf ZOLA, E.: a. a. O., S. 219.

3) vgl. SCHWARZ, H.: a. a. O., S. 38.

Bei letzteren können ferner zwischen Bequemlichkeiten beim Betreten des Hauses und solchen während des Aufenthaltes der Kunden unterschieden werden.

Für all diese Leistungen ist charakteristisch, daß es sich hier nicht um unmittelbar zu einer Hauptleistung gehörige Zusatzleistungen handelt, sondern diese vielmehr allen Warenhausbesuchern zugute kommen, "unabhängig davon, welche Hauptleistungen sie erwerben." ¹⁾

Die Gruppe der Kundendienstleistungen, die der Erleichterung des Einkaufs dienen, umfaßt die Ausstattung der Geschäftsräume sowie alle Mittel, die generell der Schaffung von Bequemlichkeiten unmittelbar beim Einkauf dienen. Auf Grund ihrer Finanzkraft und Betriebsgröße waren die Warenhäuser frühzeitig in der Lage, in dieser Hinsicht die aufwendigsten und unterschiedlichsten Annehmlichkeiten ihren Besuchern zukommen zu lassen.

Bemerkenswert ist der großzügige Einbau von Rolltreppen, wodurch im Gegensatz zu den früher beinahe verschwenderisch angelegten Freitreppen eine bessere Nutzung der vorhandenen Räumlichkeiten für Verkaufsflächen und ferner eine beachtliche Erhöhung der Frequenz der oberen Stockwerke erreicht werden konnte. ²⁾ Die Anordnung der einzelnen Abteilungen erfolgt meist in der Weise, daß der Besucher bereits von der Rolltreppe aus einen guten Überblick erhält, nicht zuletzt, um bereits Kaufimpulse zu wecken. Die

1) LÖBEL, V.: a.a.O., S. 104.

2) siehe auch BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 90. So besitzt beispielsweise GLOBUS in Zürich 12 scherenförmig angeordnete Rolltreppen, die den Hauptteil des Personenverkehrs auf- und abwärts übernehmen. Die stündliche Förderleistung beträgt bis zu 9,000 Personen. Daneben bilden 4 Kunden- und 5 Warenaufzüge die direkten vertikalen Verkehrsträger. Vgl. GLOBUS-Sonderdruck ..., a.a.O., Nr. 3300, Der Bau, S. 5 f.

Gruppierung von Abteilungen in Nähe der Rolltreppen erweist sich auf Grund der höheren Frequenz erfahrungsgemäß besonders verkaufsfördernd. Aus der Tatsache, daß ca. 90 % der Warenhausbesucher die Rolltreppen benutzen ¹⁾, läßt sich unschwer ableiten, daß die Bedeutung der Fahrstühle in den Hintergrund tritt. Durch sie allein wäre eine vergleichbar hohe Kundenfrequenz nicht möglich gewesen. Dementsprechend werden sie vor allem zum Überspringen mehrerer Etagen bevorzugt.

Die Fassaden neuer Warenhausbauten lassen erkennen, daß heute auf großzügige, viel Raum beanspruchende Lichthöfe und Bauweisen, die einen größtmöglichen Lichteinlaß gewähren, verzichtet wird. Die Anwendung moderner Beleuchtungstechnik gestattet völlige Unabhängigkeit vom Tageslicht; aus diesem Grund besteht ein Teil der neuen Warenhausgebäude - ähnlich wie in den USA - häufig aus fensterlosen Etagen. Die Tendenz fensterloser Warenhausbauten findet ihre Begründung auch in der zunehmenden Klimatisierung der Warenhäuser. Diese Einrichtung kann als Zeichen dafür gewertet werden, daß die Warenhäuser auch weiterhin die neuesten technischen Möglichkeiten einzusetzen wissen und damit beispielgebend für den übrigen Einzelhandel sind. Auf Grund der erhöhten Dichte von Kundenstrom und Verkaufskräften ²⁾ und ferner bedingt durch die hohe Lichtleistung der Beleuchtung ³⁾, wandte man sich verstärkt der Klimatechnik zu und machte sich die in den USA gewonnenen Erfahrungen zunutze, daß durch angenehme Raumtemperatur die Kauflust der Kunden und die

1) vgl. POTTHOFF, G., Vorstandsmitglied der HORTEN-GmbH in einem Gespräch mit Werner Osel, in: OSEL, W.: Helmut Hortens Werbestrategie, in: die absatzwirtschaft, 1. Septemberausgabe 1965, S. 102.

2) vgl. auch BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 90.

3) GLOBUS berichtet von der beachtlichen Wärmemenge von 70 Watt pro qm. Vgl. GLOBUS-Sonderdruck, a.a.O., Nr. 3300, Der Bau, S. 1.

Leistungskraft des Verkaufspersonals gesteigert werden können.

Sämtliche in letzter Zeit erstellten Bauten der führenden Warenhausgesellschaften sowie die der beiden Versandgeschäfte NECKER-MANN und QUELLE weisen Klimaanlage in nahezu allen Verkaufsgeschoßen auf. "Durch mehrfachen stündlichen Luftwechsel und sorgfältige Abstimmung von Raumtemperatur und Luftfeuchtigkeit gelang es, den Aufenthalt im Sommer wie im Winter im Warenhaus angenehm zu gestalten ..."¹⁾; die Verwendung sogenannter Rieseldecken gewährleistet dabei eine feine Verteilung über die gesamte Verkaufsfläche. In diesem Zusammenhang müssen ferner die bereits seit längerer Zeit eingeführten "Luftvorhänge" genannt werden, die anstelle von Glastüren ein ungehindertes Betreten der Verkaufsräume gestatten und infolge ihres vollständigen Kälte- bzw. Wärmeschutzes die Klimatisierung der Verkaufsräume erleichtern.

Noch keine endgültigen Ergebnisse liegen bisher über die Musikberieselung der Verkaufsräume vor, wie sie in den Vereinigten Staaten weitverbreitet ist. Während von Produzentenseite versichert wird, daß "eine nach wissenschaftlichen Erkenntnissen programmierte Hintergrundmusik ... die Kauffreudigkeit fördert" und angeblich "auch zu einer längeren Verweildauer der Kunden" führen soll²⁾, ergab eine im Auftrag der KARSTADT-Filiale Herne durchgeführte

1) BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 90 f. Von GLOBUS wird berichtet, daß stündlich pro Geschoß bis zu 60.000 cbm Luft zu- und abgeleitet werden, die Raumluft also alle 6 Minuten vollständig erneuert wird. Vgl. GLOBUS-Sonderdruck, a.a.O., Nr. 3300, Der Bau, S. 1. Von der Klimatisierung im Zusammenhang mit höheren Umsatzerfolgen berichtet ferner: Blick durch die Wirtschaft vom 25. 10. 1967. Auch KARSTADT weist auf die Notwendigkeit einer künftigen Klimatisierung hin. Vgl. Heinz SCHMITZ, Vorstand der KARSTADT AG: Das Warenhaus - ein Dienst am Kunden, veröffentlicht in: Karstadt-Rundschau in Wort und Bild, Heft 5, 1965, S. 35.

2) vgl. o. V.: Aus der Dusche, in: Der Spiegel Nr. 17, vom 22. 4. 1968, S. 104.

Untersuchung eine ablehnende Haltung der überwiegenden Mehrheit der Kunden. ¹⁾

Eine Tonberieselung gibt es bereits in 6 KARSTADT-Filialen, bei GLOBUS in Zürich und unter anderem in 152 Filialen der DEUTSCHEN SUPERMARKT GmbH und 350 Läden der KONSUM-Genossenschaften. Auf Grund negativer Erfahrungen wurde eine testweise durchgeführte Musikberieselung von der KEPA wieder abgeschafft. ²⁾

Die verkaufsfördernde Wirkung und tatsächliche Einstellung der Kunden zu dieser Einrichtung wird noch längerer Erfahrung bedürfen. Bei entsprechender Musikkzusammenstellung ist eine positive Wirkung durchaus denkbar; daneben kann ein erhöhter Aufmerksamkeitswert für Sonderangebote insofern erzielt werden, als die bestehenden Lautsprecheranlagen für spezielle Durchsagen genutzt werden können. ³⁾

Verschiedentlich wird auch die Ausstattung der Geschäftsräume zu dem Kundendienst gerechnet, wenngleich es strittig ist, ob jene Leistungen Servicecharakter besitzen oder mehr zu den Mitteln

-
- 1) vgl. o. V.: Kunden lehnen Tonberieselung ab, in: Blick durch die Wirtschaft vom 24. 11. 1965.
- 2) Für die Musikübertragungsanlage von GLOBUS in Zürich wurden rund 450 Lautsprecher installiert. Die Anlage ist in 12 Gruppen unterteilt, wobei jede Gruppe wahlweise 10 verschiedene Programme übertragen kann, Vgl. GLOBUS-Sonderdruck, a.a.O., Nr. 3300, Der Bau, S. 5. Die in Deutschland angebotenen Systeme von Philips kosten z. B. 81, -- DM, von 3M einschließlich 24-Stunden-Band 2.140, -- DM und von Muzak beispielsweise für Supermärkte zwischen 100, -- bis 120, -- DM pro Monat. Vgl. o. V.: Aus der Dusche, in: Der Spiegel, a.a.O., S. 104.
- 3) Dies wird in den Warenhäusern bereits häufig praktiziert. Der Vorteil von Hinweisen auf Sonderangebote durch Lautsprecherdurchsagen liegt darin, daß sie nahezu von allen Kunden aufgenommen werden, im Gegensatz zu den standortgebundenen Sonderangeboten, die unter Umständen übersehen werden.

der Werbung¹⁾ zu zählen sind. Im Zusammenhang mit der zunehmenden Einrichtung von Boutiquen und "shops-in-the-shop" sowie mit der allgemeinen Tendenz der Anhebung des Sortimentsniveaus wurde bereits auf die immer aufwendigere Ausstattung der Verkaufsräume hingewiesen. Auch sie stellt einen bedeutenden Teil des akquisitorischen Potentials der Warenhäuser dar. Das Auslegen der einzelnen Abteilungen mit hochwertigen Teppichen, die farbliche Abstimmung der Bodenbeläge untereinander, um auch optisch den Übergang zu einer anderen Abteilung hervorzuheben, ferner die Täfelung der Abteilungen mit Naturhölzern, die individuell dem Charakter der betreffenden Warengruppe angepaßt sind und schließlich die Einrichtung einzelner "shops" und Boutiquen mit Stilmöbeln, echten Stichen²⁾ usw. stellen in vielen Fällen das Einrichtungsniveau der Warenhäuser auf die Ebene der Fach- und Spezialgeschäfte. Deutlich ist hier neben Preis- und Sortimentspolitik der Trend zu verstärktem "Einrichtungswettbewerb", insbesondere der einzelnen Warenhausunternehmen untereinander zu beobachten. Selbstverständlich wurde dabei auf die Anwendung neuartiger Methoden, wie z. B. die Entwicklung einer neuen "Strömungstechnik" mit Hilfe einer Schrägmöblierung³⁾ nicht verzichtet, um zu einer optimalen Nutzung der Verkaufsfläche zu gelangen.

Die zweite Gruppe der Serviceleistungen, die die Bequemlichkeiten beim Besuch betreffen, umfaßt all jene Einrichtungen, die nicht

1) So ordnet z. B. WÖHE die Geschäftsausstattung den Werbemitteln zu. Vgl. WÖHE, G.: a.a.O., S. 279 f.

2) vgl. o. V.: Kleiner Laden im großen Laden - Kaufhof AG beschreitet neue Wege, in: Textil-Mitteilungen vom 30. 6. 1966; ferner o. V.: Karstadt beginnt in Köln mit 33.200 qm, viel Service, gehobene Ausstattung und breites Angebot, in: Handelsblatt Nr. 208, vom 30. 10. 1963, S. 11; ferner: Das Warenhaus - ein Dienst am Kunden, a.a.O., S. 35.

3) vgl. BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 91 mit dem Hinweis auf den Jahresbericht der Kaufhof AG von 1952, S. 9.

unmittelbar mit der Einkaufstätigkeit verbunden zu sein brauchen.

Dazu gehören Informationsstellen ¹⁾, meist im Erdgeschoß untergebracht, die den Kunden als Orientierungshilfe für sämtliche Abteilungen und Einrichtungen des Warenhauses in mehreren Sprachen dienen, ferner Dolmetscher, die gerade im Hinblick auf die zunehmende Zahl der Fremdarbeiter ²⁾, die zu einem beachtlichen Teil Warenhauskunden sind, beim Kauf behilflich sind und erst in geringem Umfang Möglichkeiten zum Geldwechsel ³⁾, was besonders für Touristen von Bedeutung ist. Daneben besteht vereinzelt die Möglichkeit der Verwendung von Kreditkarten.

Verhältnismäßig neu ist die Einrichtung von Garderoben, Gepäckaufbewahrungsstellen ⁴⁾, Krankenzimmern ⁵⁾ und sogar die Möglichkeit einer Hundeaufbewahrung. ⁶⁾ Auch dies sind Leistungen im Rahmen des Kundendienstes, die die Attraktivität und damit das akquisitorische Potential der Warenhäuser beachtlich zu steigern vermögen. Die Vielzahl jener Leistungen wird ferner am Beispiel der in den Warenhäusern errichteten Fundbüros ⁷⁾,

-
- 1) vgl. o. V.: Neues Horten-Warenhaus in Dortmund eröffnet, in: Textil-Wirtschaft vom 7. 10. 1965; ferner GLOBUS-Sonderdruck, a. a. O., Nr. 6200, Der Dienst - die Kundendienste, S. 1.
 - 2) vgl. o. V.: Posso aiutar-la, signorina? in: Kaufhof-Illustrierte Nr. 133, Oktober 1963, S. 16 f.; vgl. ferner BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 101 und KOCH, W.: a. a. O., Bd. 1, S. 712.
 - 3) So verfügt beispielsweise GLOBUS über ein Geldwechselbüro, wo gleichzeitig auch Reiseschecks eingelöst werden. Vgl. GLOBUS-Sonderdruck, a. a. O., Nr. 6200, Der Dienst - die Kundendienste, S. 1.
 - 4) vgl. o. V.: Union wurde Hertie, in: Textil-Schnell-Report vom 28. 10. 1968. Ferner: Das Warenhaus - ein Dienst am Kunden, a. a. O., S. 36.
 - 5) vgl. o. V.: Das Warenhaus - ein Dienst am Kunden, a. a. O., S. 36.
 - 6) vgl. o. V.: "Kundenhunde", in: Handelsblatt vom 19. 4. 1966.
 - 7) So z. B. bei GLOBUS, vgl. GLOBUS-Sonderdruck, a. a. O., Nr. 6200, Der Dienst - die Kundendienste, S. 2.

öffentliche Fernsprechanlagen und Geldwaschanlagen¹⁾ deutlich, die z. B. dafür sorgen, daß die Kunden in der Lebensmittelabteilung nur gereinigte Münzen zurückerhalten.

Besondere Aufmerksamkeit wendet man den Kindern der Warenhausbesucher zu. Um den Eltern ein ungestörtes Einkaufen zu ermöglichen, wurden in verschiedenen Warenhäusern Kindergärten eingerichtet, in denen die Kinder von gelernten Kindergärtnerinnen betreut werden.²⁾ In einigen Fällen wurden sogar Kinderkinos³⁾ eingerichtet, in denen besondere, für Kinder geeignete Trickfilme vorgeführt werden. Eine weitere Form des Kundendienstes stellt ferner die auf dem Dach der KARSTADT-Filiale Bielefeld errichtete Eislaufbahn⁴⁾ dar, die insbesondere als Anziehungspunkt für die jüngere Generation gedacht ist. Analog dazu sei auf die Kinderspielplätze auf den Dächern von japanischen Warenhäusern hingewiesen.

Die zunehmende Verkehrsdichte und die damit verbundenen Parkschwierigkeiten in der City stellen die Warenhäuser vor erhebliche Probleme und rücken damit die Frage künftiger erfolgreicher Umsatztätigkeit der Groß-Filialen in den Vordergrund.⁵⁾ Als eine der wichtigsten Kundendienstleistungen und Grundvoraussetzung künftiger Umsatzentwicklung ist demnach die Schaffung von Parkmöglichkeiten, meist in Form von Park-Hoch- und Tiefgaragen

1) vgl. o. V.: Karstadt beginnt in Köln mit 33.200 qm ..., a.a.O., S. 11.

2) vgl. o. V.: Union wurde Hertie, a.a.O.; Textil-Mitteilungen vom 3. 10. 1967; Handelsblatt vom 15. 10. 1967.

3) vgl. o. V.: Fachgeschäft im Warenhaus, in: Blick durch die Wirtschaft vom 28. 3. 1966; ferner o. V.: "Kundenhunde", in: Handelsblatt vom 19. 4. 1966.

4) vgl. o. V.: "Das Allerletzte", in: Textil-Wirtschaft vom 2. 11. 1967.

5) vgl. BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 101.

sowie Parksilos zu betrachten. Auf Grund der Finanzkraft der Warenhausunternehmen konnten in vielen Fällen bereits bei älteren Filialen Parkhäuser zusätzlich geschaffen werden. Bei allen Neuerrichtungen ist ein dazu gehöriges Parkhaus inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden. Die Errichtung von Parkmöglichkeiten beruht dabei nicht allein auf dem Kundendienstgedanken der Warenhäuser, sondern wird auch von der Reichsgaragenordnung zwingend vorgeschrieben.¹⁾ Gegen eine Parkgebühr, die dem späteren Kaufpreis einer Ware gutgerechnet wird, soll einerseits ein Kaufanreiz geschaffen werden, zum anderen eine Inanspruchnahme der Parkplätze von Nicht-Warenhausbesuchern verhindert werden. Oftmals sind in den Parkhäusern gleichzeitig Waschanlagen und sonstige Service-Möglichkeiten wie z. B. Ölwechsel und Reifendienst enthalten, die während des Warenhausbesuches gegen Entgelt in Anspruch genommen werden können.

Es ist eine Frage der Betrachtungsweise, ob Imbißstuben und Restaurants zu den Kundendienstleistungen der Warenhäuser gerechnet oder als eigenständige Dienstleistungen im Sinne einer Hauptleistung betrachtet werden müssen. Eine exakte Abgrenzung ist hier jedoch schwierig. So versucht LÖBEL auf Grund der Motive der Inanspruchnahme zu einer Lösung zu kommen. Danach wird ein Warenhausbesucher, der dort Einkäufe zu tätigen beabsichtigt, den Erfrischungsraum als Service empfinden. Derjenige Besucher, der allein in der Absicht das Warenhaus betritt, um dort zu speisen, nimmt dagegen "diese für manche Kunden bestehende Annehmlichkeit als Hauptleistung in Anspruch." ²⁾

1) Entsprechend dem Bauvolumen muß eine gewisse Anzahl von Parkmöglichkeiten geschaffen werden. Bei einer Verkaufsfläche zwischen 40 - 80 qm wird Parkraum für ein Fahrzeug gefordert. Dies ist jedoch in den einzelnen Länderbestimmungen unterschiedlich.

2) LÖBEL, V.: a. a. O., S. 104.

5. Möglichkeiten und Grenzen des Kundendienstes

Aus den oben dargelegten Beispielen wird deutlich, daß Serviceleistungen gerade bei den Warenhäusern in einer unvergleichbaren Vielfalt und Variation angeboten werden. Hier besteht angesichts des Umfanges und der Intensität dieser Leistungen eine deutliche Überlegenheit gegenüber den meisten übrigen Handelsbetrieben. Neben der Notwendigkeit einer Intensivierung des Kundendienstes auf Grund der ständigen Erweiterung des elektrotechnischen Bedarfs, ist die Ausdehnung der Serviceleistungen auf die erhöhten Ansprüche der Verbraucher und die Konkurrenz der Warenhäuser untereinander zurückzuführen.

"Langfristig muß die Summe aller Kosten der Unternehmung einschließlich der Kosten für Kundendienstleistungen durch die Erlöse der Unternehmung gedeckt werden, wenn die Unternehmung existenzfähig bleiben will." ¹⁾ Damit ergeben sich die Grenzen des Kundendienstes zweifellos dann, wenn Umfang und Intensität der Serviceleistungen Kosten in einer Höhe verursachen, die innerbetrieblich nicht mehr aufgefangen werden können. ²⁾ Zahlreiche Unternehmen betrachten den Kundendienst deshalb lediglich als notwendiges Übel und sehen in ihm primär einen kostenverursachenden Faktor. In Wirklichkeit werden jedoch Ausmaß und Intensität des Kundendienstes weitgehend von der lokalen Wettbewerbssituation bestimmt. Neben der Möglichkeit, einen Teil der Kosten durch die Erlöse der Hauptleistung, also durch eventuell höhere Verkaufspreise mitzudecken, kann unter Umständen für einen Teil der Kundendienstleistungen ein spezielles Entgelt erhoben werden.

1) THEISEN, P.: Kundendienstpolitik ..., a.a.O., S. 8; ähnlich SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 189; MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, a.a.O., Bd. II, S. 74.

2) vgl. OEHLER, W.: Dienstleistungen ..., a.a.O., S. 11.

In Anbetracht der erhöhten Kundenforderungen erscheint es zweckmäßiger, für Kundendienstleistungen, die nicht mehr kostenlos erbracht werden können, ein Entgelt zu verlangen, anstatt sie ganz aufzugeben.¹⁾ Die Kosten des Service können andererseits im einzelnen durch eine genaue Festlegung eines Kundendienstprogramms, eine entsprechende Variation des Kundendienstniveaus, selektive Kundendienstpolitik sowie durch Kundendienstdifferenzierung vermindert werden. Dazu sei auf die ausführlichen Darlegungen von THEISEN verwiesen.²⁾

Auf die Möglichkeit der Preisdifferenzierung nach dem Umfang der in Anspruch genommenen Kundendienstleistung wurde bereits hingewiesen. Insbesondere scharf kalkulierende Unternehmen wie Discount-Häuser und Verbrauchermärkte bedienen sich dieses Systems. Auch die Frage eines eigenen oder fremden (technischen) Kundendienstes spielt bei den Kostenerwägungen eine Rolle. Das Beispiel SEARS zeigt deutlich, daß selbst bei umfangreichem Service mit einigen Tausend Mitarbeitern durch beispielhafte Organisation sogar Erträge erwirtschaftet werden können.

Trotz der häufig in großem Umfang entstehenden Kosten haben die Warenhäuser auf Grund ihrer Finanzkraft den Umfang der Kundendienstleistungen weder eingeschränkt noch erheben sie in den meisten Fällen ein Entgelt. Dahinter steht der völlig richtige Gedanke

-
- 1) Aus einer Untersuchung der Einzelhandelsschule an der New Yorker Universität ging hervor, daß 80 % aller Befragten bereit wären, für die Zustellung der Ware ein Entgelt zu bezahlen. Vgl. GROSS, H.: Der Handel geht neue Wege ..., a.a.O., S. 115. Auf die Möglichkeit der Forderung eines Entgeltes für Serviceleistungen auf Grund der besonderen Nutzeneinschätzungen der Verbraucher weist ferner hin: THEISEN, P.: Kundendienstpolitik ..., a.a.O., S. 8; sowie MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik ..., a.a.O., Bd. II, S. 74 und 75.
- 2) vgl. THEISEN, P.: Kundendienstpolitik ..., a.a.O., S. 4 ff.

einer Vergrößerung ihres akquisitorischen Potentials durch die Schaffung von Präferenzen¹⁾ und die entscheidende Wirkung des Service als verkaufsfördernde und werbewirksame Maßnahme neben Sortiments- und Preispolitik. Auch wenn die einzelnen Elemente der Servicepolitik auf Grund des verstärkten Wettbewerbs häufig bereits von den Verbrauchern als Selbstverständlichkeit angesehen werden, so bleibt dennoch der Charakter des Kundendienstes davon unberührt. "Es zeigt sich hier eine gewisse Neutralisationswirkung dieser Zusatzleistungen, wenn sie zu weit verbreitet sind und zu häufig gewährt werden. Sie verlieren deswegen noch nicht ihre Kundendiensteseigenschaft, wohl aber ihre werbende Wirkung."²⁾

II. Die Konditionenpolitik

1. Begriff und Abgrenzung

Die im Rahmen der Konditionenpolitik gewährten Leistungen tragen ebenfalls dazu bei, das akquisitorische Potential einer Unternehmung zu vergrößern. "Das absatzwirtschaftliche Geschehen kann ein Betrieb in vielen Fällen auch durch entsprechende Gestaltung seiner Zahlungs- und Lieferbedingungen mehr oder minder stark beeinflussen."³⁾ Ähnlich den Serviceleistungen vermag also auch die Gestaltung der Absatzbedingungen bei den Verbrauchern besondere Präferenzen zu schaffen.⁴⁾ "Ebenso wie die Konditionenpolitik beruht die Service-Politik darauf, daß den Abnehmern von Sachgütern manche zusätzlichen Dienste sehr wichtig sind. Während

1) WÖHE spricht in diesem Zusammenhang von "Präferenzpolitik". Vgl. WÖHE, G.: a.a.O., S. 296.

2) LÖBEL, V.: a.a.O., S. 105.

3) KALUSSIS, D.: Absatzpolitik und Werbung, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik ..., a.a.O., S. 243.

4) vgl. dazu auch WÖHE, G.: a.a.O., S. 287 f.; THEISEN, P.: Betriebliche Preispolitik ..., a.a.O., S. 44 ff.

diese im Rahmen der Konditionenpolitik geleistet werden, weil sie vertraglich vereinbart wurden, hat die Service-Politik es mit solchen Diensten zu tun, auf die der Kunde aus dem Kaufvertrag keinen Anspruch herleiten kann. Die Grenze ist aber nicht ganz scharf zu ziehen, weil nicht immer klar ist, ob aus Kulanz gehandelt wird, oder ob etwa eine Kondition als stillschweigend vereinbart anzusehen ist, oder ob ein fester Handelsbrauch vorliegt." 1)

Aus diesem Zitat geht eindeutig das Hauptunterscheidungsmerkmal dieser beiden absatzpolitischen Instrumente hervor. Während es sich - wie bereits ausführlich dargelegt wurde - bei dem Kundendienst stets um eine freiwillige Leistung handelt, stellt die im Rahmen der Konditionenpolitik gewährte Leistung einen Bestandteil des Kaufvertrages dar. Die Schwierigkeit einer exakten Abgrenzung ergibt sich daraus, daß es gleichgültig ist, ob die Konditionen schriftlich oder stillschweigend vereinbart sind, oder als Handelsbrauch den Rechtsanspruch begründen.

Bei den Warenhäusern sind vor allem zwei Bereiche der Konditionenpolitik von Bedeutung: Es sind dies die Zahlungsbedingungen einerseits, die Lieferbedingungen andererseits. In gewissem Umfang spielen auch Garantieleistungen eine Rolle.

2. Arten der Konditionenleistungen

a) Zahlungsbedingungen

"So wie durch die Werbung der psychologische Widerstand überwunden werden soll, schaffen günstige Zahlungsbedingungen

1) SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 31.

für den Käufer die Voraussetzung für den Abschluß des Kaufvertrages." ¹⁾ Grundsätzlich lassen sich zwei Gestaltungsmöglichkeiten der Zahlungsbedingungen unterscheiden. Diese bestehen einmal in der Gewährung von Skonti, um einen raschen Kapitalumschlag zu erreichen, zum anderen in der Kreditgewährung. ²⁾

Während bei den Warenhäusern die Gewährung von Skonti ohne Bedeutung ist, kommt den im Rahmen der Konditionenpolitik gewährten Leistungen der Kreditgewährung die weitaus größte Bedeutung zu. Entsprechend ihrer absatzwirtschaftlichen Bedeutung betrachtet z. B. SCHÄFER die "Kreditpolitik" als eigenes absatzpolitisches Instrument. ³⁾ Die absatzpolitische Wirkung der Kreditgewährung ist vor allem darin zu sehen, daß dadurch viele Verbraucher überhaupt erst die Möglichkeit erhalten, teure Gebrauchs- und Einrichtungsgegenstände zu erwerben. ⁴⁾ Vor allem kann durch günstige Zahlungsbedingungen latente Nachfrage geweckt werden. ⁵⁾ 1961 betrugen die Kreditkäufe im Durchschnitt aller Branchen knapp ein Siebtel des gesamten Einzelhandelsumsatzes der Bundesrepublik; in einigen Branchenbereichen war deren Anteil sogar erheblich höher. ⁶⁾

Bei der Kreditgewährung der Warenhäuser kommt vor allem der

1) KALUSSIS, D.: Absatzpolitik ..., a.a.O., S. 243; vgl. dazu auch SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 26.

2) vgl. SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 26 f.

3) vgl. SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 377.

4) vgl. BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 141.

5) vgl. SUNDHOFF, E.: Absatzorganisation, a.a.O., S. 26.

6) vgl. hierzu die Ausführungen von BATZER, E. - LAUMER, H.: a.a.O., S. 141 f.

Teilzahlungskredit in Betracht. Dieser erlangte insbesondere nach dem 2. Weltkrieg eine besondere Bedeutung. "Da die Neanschaffungen wegen der verhältnismäßig geringen Einkommen nur über Jahre hinweg verwirklicht werden konnten, bot sich in der Teilzahlung die Möglichkeit, beschleunigt in den Besitz der am dringendsten benötigten hochwertigen und langlebigen Bedarfsgüter zu kommen." ¹⁾

Während z. B. die KÖSTER KGaA, die seit jeher das Teilzahlungsgeschäft in großem Umfang betrieb, im Jahre 1954 bereits wieder über 70 % des Umsatzes durch Teilzahlung tätigte ²⁾, war der Teilzahlungsumsatz der führenden Warenhausgesellschaften relativ gering. Er betrug 1954 bei KARSTADT 2 %, bei KAUFHOF 5 % vom Gesamtumsatz und erreichte 1961 bei KAUFHOF einen Anteil von 6,6 %. ³⁾ Seit dieser Zeit ist der Teilzahlungsumsatz jedoch wieder im Abnehmen begriffen. Bei KAUFHOF fiel er 1966 unter 5 %, bei KARSTADT - deren Kreditanteil seit jeher gering war - unter 0,5 % des Gesamtumsatzes. Auch im Jahre 1967 waren die Teilzahlungsumsätze erneut rückläufig. ⁴⁾

Die Kreditbedingungen der einzelnen Warenhausunternehmen sind aus folgender Darstellung ersichtlich:

-
- 1) BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 160.
 - 2) vgl. FAZ vom 28. 5. 1954; ferner BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 160 und 161.
 - 3) vgl. die Geschäftsberichte von KAUFHOF und KARSTADT; für das Jahr 1961 sind im Geschäftsbericht von KARSTADT keine Angaben enthalten. Erst ab 1964 werden wieder konkrete Zahlen der Teilzahlungsumsätze veröffentlicht.
 - 4) vgl. hierzu die Geschäftsberichte 1967 von KAUFHOF und KARSTADT.

Tabelle 16

Kreditbedingungen der deutschen Warenhauskonzerne

Konzern	Kreditbetrag in DM	Kreditge- bühr in % pro Monat	Laufzeit	Bearbei- tungsge- bühren
Karstadt	ab 1.500, --	0,4 %	bis 24 Mte.	10, -- DM
Kaufhof 1)	unter 800, -- 800, -- b. 2.500, -- über 2.500, --	0,6 % 0,4 % 0,36 %	6-8 Mte. bei kleineren, bis 36 Mte. bei größeren Beträgen	2 % vom Darle- hensbe- trag
Hertie	bis 799, -- 800, -- b. 1.199, -- 1.200, -- b. 1.499, -- 1.500, -- b. 4.999, --	0,75 % 0,6 % 0,5 % 0,4 %	6-12 Mte. bei kleineren, bis 24 Mte. bei größeren Beträgen	keine
Horten 2)	bis 599, -- 600, -- b. 999, -- über 1.000, --	0,75 % 0,5 % 0,4 %	bis 24 Mte.	1 % des Darle- hensbe- trages, minde- stens 1, - DM

Anmerkungen:

- 1) KAUFHOF berechnet die Kreditgebühren vom Gesamtkreditbetrag.
- 2) HORTEN berechnet die Kreditgebühren vom jeweiligen Restbetrag.

Quelle:

Kreditanträge und sonstiges Informationsmaterial der einzelnen Warenhausgesellschaften.

Die Entscheidung über die Höhe der Kreditsumme wird von allen Unternehmen flexibel gehandhabt; sie richtet sich nach den individuellen Verhältnissen bzw. der Bonität des Kunden. Während sich die Kreditgebühren bei allen Unternehmen zwischen 0,36 und 0,75 % monatlich bewegen, ergeben sich dadurch - für den Kunden häufig schwer feststellbare - Unterschiede, daß die Gebühren einmal vom gesamten Kreditbetrag (z. B. KAUFHOF), zum anderen vom Restbetrag der Kreditsumme (z. B. HORTEN) erhoben werden.

Die Laufzeit der Kredite ist im allgemeinen abhängig von der Kreditsumme und beträgt bei Kleinkrediten zwischen 6 bis 12 Monate, bei größeren Krediten bis zu 36 Monate. Während HERTIE z. B. keinerlei Bearbeitungsgebühren erhebt, verlangt HORTEN 1 % (mindestens jedoch 1,- DM), KAUFHOF 2 % und KARSTADT generell 10,- DM pro Kreditinanspruchnahme. Die Höhe der Anzahlung ist bei allen untersuchten Unternehmen variabel.

Die Teilzahlungsfinanzierung der Warenhäuser erfolgt entweder durch eigene Kundenkreditbanken, so z. B. bei KAUFHOF durch die WKV (Warenkredit-Verkehrsbank GmbH), oder die Warenhausgesellschaften selbst wie z. B. bei HORTEN. Neben der reinen Teilzahlungsfinanzierung bieten die Warenhäuser ihren Kunden weitere Kreditmöglichkeiten in Form von Kleinkrediten, Monatskonten und Anschaffungsdarlehen. Die Höhe der Kleinkredite beträgt in der Regel bis zu 350,- DM; dabei ist lediglich die Vorlage des Personalausweises erforderlich. Mit der Einrichtung der Monatskonten ist für den Kunden die Annehmlichkeit verbunden, mittels einer Kreditkarte in sämtlichen Abteilungen des jeweiligen Warenhauses bargeldlos einkaufen zu können und nur eine einzige Sammelrechnung am Monatsende zu erhalten. Der Vorteil dieses Systems ist vor allem darin zu erblicken, daß damit keinerlei

zusätzliche Kosten verbunden sind. Die Anschaffungsdarlehen, die ebenso wie die Kleinkredite durch Gut- oder Warenscheine erfolgen, sind in erster Linie als Erleichterung für den Erwerb größerer Anschaffungen wie Einrichtungs- und Wertgegenstände, also langlebiger Gebrauchsgüter, gedacht.

b) Lieferbedingungen

Besondere Schwierigkeiten der Abgrenzung ergeben sich bei den Lieferbedingungen. Obwohl es sich bei der Lieferung und Aufstellung sperriger Güter und elektrotechnischer Artikel meist um vertraglich bedingte Leistungen - also Konditionen - handelt, wird in diesen Fällen in der Praxis meist von Kundendienst gesprochen. Auch der Versuch, die Abgrenzung der Zustellung als Kundendienst oder Bestandteil der Hauptleistung von der Größe des Objekts abhängig zu machen ¹⁾, erscheint unzulänglich. Gerade die Tatsache, daß jene Leistungen in vielen Fällen von den Verbrauchern bereits als Selbstverständlichkeit betrachtet werden, spricht dafür, daß es sich um - wenn auch stillschweigend vereinbarte - Konditionen, damit also um einen Bestandteil der Hauptleistung handelt. Allein entscheidend ist, was im Einzelfall vereinbart wurde. Dabei ist es gleichgültig, ob die Lieferbedingungen schriftlich oder, wie in den meisten Fällen, als stillschweigend vereinbart oder handelsüblich gelten.

Die Lieferbedingungen werden bei den Warenhäusern außerordentlich großzügig gehandhabt. Feste Normen bestehen nicht. Wenn gleich für die Frei-Haus-Lieferung ein Umkreis-Limit von 50 km angesetzt wird, verhalten sich die einzelnen Warenhäuser in Wirklichkeit flexibel. In Zweifelsfällen ist die Kaufsumme als

1) vgl. hierzu auch SCHWARZ, H.: a. a. O., S. 51.

Während ein Teil der Garantieleistungen dazu dient, die gekauften Produkte in ihrer Gebrauchsfähigkeit zu erhalten, steht bei einem anderen Teil neben der Minderung des Kaufrisikos vor allem der Gedanke im Vordergrund, die potentiellen Käufer von der Qualität des Produktes zu überzeugen und deren Kaufentschluß damit positiv zu beeinflussen.¹⁾ Diese Meinung wird auch im "Marketing Handbook" vertreten. Dort heißt es über das Wesen der Garantieleistung: "The guarantee properly used, increases sales volume and net profit. It breakes down resistance to buying on the part of prospective customers who are unable to judge the quality of a product or who are skeptical as to its utility and serviceability. It creates confidence on the part of the purchaser." ²⁾

1) vgl. LÖBEL, V.: a.a.O., S. 39 und KROOSS, R.: a.a.O., S. 17.

2) NYSTROM, P. H.: Marketing Handbook ..., a.a.O., S. 193.

F. DIE WERBEPOLITIK DER WARENHÄUSER

I. Werbung und Werbepolitik

Ähnlich der Service- und Konditionenpolitik vermag auch die Werbung auf die subjektive Einstellung des Verbrauchers gegenüber der Handelsleistung einzuwirken. Der Werbepolitik kommt damit eine entscheidende Funktion bei der Schaffung von Präferenzen zu, die gemeinsam mit der technischen Produktdifferenzierung die Heterogenität des Einzelhandelsmarktes bewirken und damit "zu einer durch den Mangel an Markttransparenz noch geförderten Aufspaltung des Gesamtmarktes in eine Vielzahl von Elementarmärkten" ¹⁾ führen.

Neben den übrigen absatzpolitischen Instrumenten kommt insbesondere der Werbung die Aufgabe zu, letztlich im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Kaufentscheidung zugunsten eines Angebots herbeizuführen. In diesem Sinne kommt der Werbung insofern eine besondere Bedeutung zu, als sie zusätzlichen Nutzen zu schaffen vermag, der häufig beim Kauf ausschlaggebend ist. ²⁾

1. Wesen und Bedeutung

Ganz allgemein und in ihrer weitesten Auslegung umfaßt die Werbung einer Unternehmung "all ihre Äußerungen, die sie an diejenigen richtet, deren Aufmerksamkeit sie für ihre Leistungen auf die Dauer gewinnen will." ³⁾ Wenngleich auch gute Qualität, preiswerte Angebote, besondere Kundendienstleistungen oder

1) BODEMANN, K.: a.a.O., S. 89.

2) vgl. EITEL, K.: a.a.O., S. 215.

3) HUNDHAUSEN, C.: Wesen und Formen der Werbung, Bd. 1, Essen 1963, S. 109.

günstige Zahlungs- und Lieferungsbedingungen bereits einen Werbee-
effekt verursachen, so sind sie dennoch keine Werbung im eigent-
lichen Sinne. Sie geht vielmehr über günstige Preise, sonstige
Zusatzleistungen und auch über die bloße Information hinaus¹⁾
und stellt eine Form der Beeinflussung dar, "durch die die Men-
schen veranlaßt werden sollen, sich einem ihnen dargebotenen
Zwecke hinzugeben, und zwar ... in freiwilliger Hingabe ...
Die Werbung ist eine Technik, durch die der Beeinflussungseffekt
erzielt werden soll." ²⁾ Auch aus den Ausführungen LYSINSKIS³⁾,
der in der Werbung ebenfalls "die organisierte Anwendung von
Mitteln zur Massenbeeinflussung von Menschen" erblickt, geht
hervor, daß es sich bei der Werbung primär um eine Kaufbeein-
flussung zugunsten der werbetreibenden Unternehmung handelt.

Mit dem letzten Ziel der Werbung, der Herbeiführung des Kauf-
entschlusses⁴⁾, wird deren entscheidende Funktion als Mittel der
Bedarfslenkung und darüber hinaus als Mittel der Bedarfsweckung
deutlich sichtbar. Dadurch kann die gesamtwirtschaftliche Güter-
erzeugung unter Umständen in neue Richtungen gelenkt werden.
Es ist ferner eine Frage der Art des Bedarfes, ob und inwieweit
die bedarfslenkende und bedarfsweckende Funktion der Werbung,

1) vgl. SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik ..., a.a.O.,
S. 260 sowie WÖHE, G.: a.a.O., S. 274.

2) SEYFFERT, R.: Werbung, in: HdB, Bd. 4, 3. Aufl. 1962, Sp.
6266.

3) LYSINSKI, E.: Die Organisation der Reklame, Berlin 1924,
S. 10. Auf die Werbung als absichtliche und zwangfreie Form der
Beeinflussung weisen ferner hin: BEHRENS, K. Ch.: Absatz-
werbung, Wiesbaden 1963, S. 12; WÖHE, G.: a.a.O., S. 274;
GUTENBERG, E.: Der Absatz ..., a.a.O., S. 413; SEYFFERT,
R.: Wirtschaftliche Werbelehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1952,
S. 17.

4) vgl. BERGLER, G.: Möglichkeiten und Grenzen der Werbung,
in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung ..., a.a.O.,
12. Jg., 1966, Heft 1, S. 7.

die auch eine Änderung des gesamtwirtschaftlichen Warensortiments zur Folge haben kann, gesamtwirtschaftlich erwünscht ist.¹⁾ Insbesondere SANDIG²⁾ weist daraufhin, daß die moderne Markt- und Werbepsychologie unter anderem das Ziel der Absatzwerbung in der Motivation des potentiellen Verbrauchers sieht.

Damit kommt der Werbung die Aufgabe der Unterrichtung³⁾, Information und Bekanntmachung zu. Es ist bestreitbar, ob durch jene Funktionen tatsächlich eine Erhöhung der Markttransparenz erreicht wird, wie gelegentlich behauptet wird. Es ergibt sich die Frage, ob nicht durch die Vielzahl der Informationen, Kaufanregungen und Werbeeindrücke eher eine Verwirrung als Aufklärung und Information hervorgerufen wird.⁴⁾

Die Werbepolitik ist die bewußte Entscheidung über den Einsatz werblicher Mittel, sie umfaßt schlechthin alle grundsätzlichen

1) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 421.

2) vgl. SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a.a.O., S. 260 und 261 mit dem Hinweis auf SPIEGEL, B.: Die Aufgaben der Psychologie in der werbewissenschaftlichen Forschung, in: Werbewissenschaftliches Referatenblatt, Heft 3, 1965, S. 34 ff.

3) HUNDHAUSEN hebt hier insbesondere die Unterrichtung von Waren und Dienstleistungen in "Sachlicher Beweisführung" hervor. Vgl. HUNDHAUSEN, C.: Wesen und Formen ..., a.a.O., S. 257 ff.; derselbe: Über das Wesen der Werbung, in: ZfHF (N.F.), 11. Jg. (1959), S. 413 ff. Auf den Grundsatz der Wahrheit in der Werbung weisen ferner hin: SEYFFERT, R.: Wirtschaftliche Werbelehre ..., a.a.O., S. 18; KOCH, W.: a.a.O., Bd. 1, S. 303 ff.; LISOWSKY, A.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Zürich 1954, insbesondere Teil III; KROPFF, H. F. J.: Die Werbemittel und ihre psychologische, künstlerische und technische Gestaltung, Essen 1961; DOMITZLAFF, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, 2. Aufl. Hamburg 1951.

4) siehe hierzu auch die Ausführungen von GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 413 f. Dafür liefert im übrigen die augenblickliche Situation auf dem Waschmittelmarkt ein treffendes Beispiel. Damit soll jedoch nicht zum Ausdruck gebracht werden, daß eine Erhöhung der Markttransparenz ohne Werbung besser erreicht werden könnte. Dies wäre zweifellos nicht der Fall.

und grundlegenden Entscheidungen, um alle die werblichen Zielsetzungen zu verwirklichen, die auf die Absatzförderung, die Erhaltung bestehender Absatzbeziehungen und damit auf die Sicherung der Marktstellung gerichtet sind. ¹⁾ Sie betrifft im einzelnen die Festlegung der Werbeziele, den Einsatz und die Auswahl der Werbemittel, die Entscheidung über die Höhe des Gesamtbetrages, der absolut und im Verhältnis zum bisherigen und geplanten künftigen Absatz für den Werbemittleinsatz verwendet werden soll, die Verteilung der finanziellen Mittel auf die einzelnen Werbemedia und die Entwicklung eines eigenen Werbestils. Ferner zählt dazu die Entscheidung darüber, ob die Werbung durch unternehmens-eigene Organe oder fremde Werbemittler erfolgen soll. ²⁾

Da für die Warenhäuser keine detaillierten Angaben über Werbe-etats und Verteilung der finanziellen Mittel auf die einzelnen Werbemedia vorliegen, soll in den folgenden Ausführungen insbesondere auf Auswahl und Einsatz der Werbemittel eingegangen werden. Die werbepolitischen Zielsetzungen der Warenhäuser umfassen im einzelnen die Vergrößerung des Marktanteils durch die Erschließung neuer Käuferschichten und Gewinnung von Stammkunden, den Ausgleich saisonaler Absatzschwankungen ³⁾ und die

1) vgl. hierzu auch MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, a. a. O., S. 78; TRAUTMANN, W.: Die Werbepolitik in ihren Beziehungen zur Wirtschaftspolitik von Betrieb, Verbänden und Staat, Dissertation Mannheim 1955, S. 8.

2) Zu den Aufgaben der Werbepolitik vgl. MELLEROWICZ, K.: Unternehmenspolitik, a. a. O., Bd. 2, S. 78; SANDIG, C.: Betriebswirtschaftspolitik, a. a. O., S. 262; GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 411 ff.; TRAUTMANN, W.: a. a. O., S. 8; WEINHOLD-STÜNZI, H.: Grundfragen wirtschaftlicher Absatzführung, in: Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Hochschule St. Gallen, 6.) Bern 1964, S. 109 ff.

3) Zu der Ausschaltung saisonaler Absatzschwankungen als spezielles werbepolitisches Ziel vgl. auch die Ausführungen von NEU, B.: Die Werbung als absatzpolitisches Instrument der Unternehmung, Dissertation Freiburg 1958, S. 44 ff.

Schaffung eines klaren Image.

2. Abgrenzung zu verwandten Begriffen

Zu den mit der Werbung eng verwandten Begriffen gehört der der Verkaufsförderung. Die herkömmliche, aus der Markenartikel-Auffassung stammende Abgrenzung, die die "Werbung mit Massenwerbung zur Ansprache der Verbraucher" gleichsetzt, "während die Verkaufsförderung mit individuelleren Mitteln kleinere Gruppen anspricht"¹⁾, kann jedoch nicht befriedigen.

Mit Recht wenden sich deshalb BEREKOVEN und RICHTER gegen diese - insbesondere in der amerikanischen Literatur vorgenommene - Unterscheidung, die den Bereich der Werbung willkürlich auf einige hervorstechende Mittel beschränkt, "während in der herkömmlichen Terminologie Schaufenster- und Innendekoration, Werbevorführungen, Propagandisten-Einsatz, Hauszeitschriften oder Werbebriefe ebenfalls als Mittel der Werbung geannt zu werden pflegen."²⁾ Die Unzulänglichkeit jener Abgrenzungen ist vor allem darauf zurückzuführen, daß sie lediglich auf die Mittel, deren

1) RICHTER, B.: a.a.O., S. 188. Er hebt hervor, daß diese Abgrenzung sowohl in der deutschen als auch amerikanischen Literatur weit verbreitet ist. Bei den amerikanischen Autoren wird jene Abgrenzung insofern problematisch, weil von ihnen auch einige Mittel der Verbraucheransprache zur Sales Promotion gerechnet werden. Vgl. RICHTER, B.: a.a.O., S. 188 f.

2) RICHTER, B.: a.a.O., S. 188 und 189 mit dem Hinweis auf BEREKOVEN, L.: Die Bedeutung von "Sales Promotion" in der modernen Absatzwirtschaft, in: ZfB, 32. Jg. 1962, S. 372 und 373. Jene Argumentation kann auch gegen die von FREY vorgenommene Abgrenzung geltend gemacht werden. Vgl. dazu FREY, A. W.: The Role of Sales Promotion - "Plus" Ingredient of the Marketing-Mix; The Amos Tuck School of Business Administration, Dartmouth College, Hanover, New Hampshire, Bulletin No. 19, September 1957, S. 4.

sich Werbung und Verkaufsförderung bedienen, als Unterscheidungskriterien abstellen. ¹⁾

Demgegenüber scheint der Hauptunterschied zwischen Werbung und Verkaufsförderung einzig in der unterschiedlichen Zielsetzung zu liegen. Daraus ergibt sich, daß die Verkaufsförderung primär auf alle am Absatz beteiligten Kräfte und deren Leistungen einwirkt, vor allem aber gegenüber den ihnen nachgelagerten Stufen. Ihre Aufgabe besteht hauptsächlich darin, zum Verkaufen zu veranlassen; dagegen zielt die Tätigkeit des Werbers darauf ab, "die zu Umwerbenden zu finden und die von ihm Umworbenen ... zu Kunden zu gewinnen." ²⁾ Auf Grund der Tatsache, daß es der Werbung letztlich obliegt, den Kaufentschluß herbeizuführen ³⁾, kann gefolgert werden, daß sie im Gegensatz zur Verkaufsförderung den Verbraucher zum Kaufen veranlassen soll.

Aus dieser verschiedenartigen Aufgabenstellung von Verkaufsförderung und Werbung wird ferner die Unterschiedlichkeit der beiden Zielgruppen deutlich. Daraus resultiert weiterhin die unterschiedliche Reichweite beider absatzpolitischen Mittel. "Die Ansprache der Verbraucher ist nicht Aufgabe der Verkaufsförderung, sondern der Werbung." ⁴⁾ Dementsprechend gehören zur Werbung alle diejenigen Maßnahmen, die den Verbraucher unmittelbar ansprechen, während die Verkaufsförderung den Verbraucher nur indirekt über die vorgelagerten Handelsstufen erreicht. ⁵⁾

1) vgl. hierzu die ausführlichen Darlegungen von RICHTER, B.: a.a.O., S. 190 ff.

2) SEYFFERT, R.: Wirtschaftliche Werbelehre ..., a.a.O., S. 17.

3) vgl. BERGLER, G.: Möglichkeiten und Grenzen ..., a.a.O., S. 7.

4) RICHTER, B.: a.a.O., S. 192.

5) vgl. MAYNARD, H. H. und NOLEN, H. C.: Sales Management, rev. ed., New York 1950, S. 75.

Ein weiterer, eng mit der Werbung verwandter Begriff ist der der Public-Relations. HUNDHAUSEN versteht darunter "die Unterrichtung der Öffentlichkeit (oder ihrer Teile) über sich selbst, mit dem Ziel, um Vertrauen zu werben." ¹⁾ Ihre Aufgabe besteht in erster Linie darin, das Ansehen in der Öffentlichkeit zu fördern, um damit Vertrauen, Verständnis und Wohlwollen zu gewinnen. In diesem Sinne könnte man auch von einer "planmäßigen Sympathiepolitik" ²⁾ einer Unternehmung sprechen.

Der entscheidende Unterschied beider Begriffe ist darin zu erblicken, daß es Aufgabe der Werbung ist, über die Vorteile und Eigenschaften von Waren und Dienstleistungen in sachlicher Beweisführung zu unterrichten. ³⁾ Es handelt sich hier also um ganz konkrete Werbeobjekte. ⁴⁾ Demgegenüber wollen Public-Relations einen möglichst großen Teil der Öffentlichkeit über das Unternehmen selbst, seine Ziele und Pläne, über dessen Produkte sowie dessen technische und wirtschaftliche Situation informieren. Da hier prinzipiell für sämtliche Teilbereiche einer Unternehmung, damit also für kein spezifisches Objekt geworben wird und "von einer derartigen Vertrauenswerbung kein unmittelbarer

-
- 1) HUNDHAUSEN, C.: Werbung und öffentliches Vertrauen, Bd. 1, Essen 1951, S. 53. Vgl. dazu ferner VOGEL, E.: Public-Relations, Öffentliche Meinungs- und Beziehungspflege in Theorie und unternehmerischer Praxis, Frankfurt 1952, S. 41; GUTENBERG, E.: Der Absatz ..., a.a.O., S. 417; SOMMER, J. W.: Public-Relations - Werbung - Propaganda, GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Jg. 1963, Heft 3, S. 91; EDLER, F.: Werbetheorie und Werbeentscheidung, Wiesbaden 1966, S. 18 ff.
 - 2) vgl. BEREKOVEN, L.: Die Werbung für Investitions- und Produktionsgüter, ihre Möglichkeiten und Grenzen, in: Schriftenreihe der GfK ..., a.a.O., Bd. 16, Nürnberg, 1961, S. 138.
 - 3) vgl. HUNDHAUSEN, C.: Wesen und Formen ..., a.a.O., S. 257 ff.
 - 4) Unter Werbeobjekten sollen nach BEHRENS die immateriellen und materiellen Gehalte (Substrate) der mit der Werbung verfolgten Zwecke verstanden werden.

Effekt auf die verkaufspolitischen Ziele der Werbung ausgeht" ¹⁾, kann hier nicht von Absatzwerbung im eigentlichen Sinne gesprochen werden.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen Werbung und Public Relations liegt ferner in der Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen bzw. Werbesubjekte. Während sich die Public Relations an die Öffentlichkeit im weitesten Sinne ²⁾ wenden, will die Werbung nur potentielle Kunden - und zwar möglichst gezielt - ansprechen. ³⁾ Im letzteren Fall handelt es sich damit nur um einen bestimmten Teil der "Öffentlichkeit", also um eine bestimmte Auswahl an Werbesubjekten.

Dennoch kann den Public Relations eine werbende Wirkung nicht abgesprochen werden, wenngleich sie auch nur mittelbar auf die Verbraucher einzuwirken versucht. Häufig bedient sie sich auch der gleichen Mittel wie die Absatzwerbung. Konsequenterweise kann man BERGLER folgend die Public Relations als eine Art der Werbung betrachten, jedoch nicht mit Absatzwerbung gleichsetzen.

3. Werbemittel und Werbeträger als Hauptelemente der Werbung

Über den Begriff der Werbemittel besteht sowohl in der

1) BEHRENS, K. Ch.: Absatzwerbung, a.a.O., S. 55 ff. Diese Ansicht vertreten ferner GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 418 und 419; HUNDHAUSEN, C.: Werbung um öffentliches Vertrauen ..., a.a.O.; LÖBEL, V.: a.a.O., S. 19 und 20.

2) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 417.

3) vgl. hierzu die Ausführungen von LÖBEL, V.: a.a.O., S. 19 ff. und KROOSS, R.: a.a.O., S. 26 und 27.

Literatur als auch in der Praxis Einmütigkeit. ¹⁾ Darunter ist die Gestaltung der Werbeintentionen zu verstehen, umfaßt also "alle innerhalb der Absatzwerbung eingesetzten Instrumente, die in ihrer Gesamtwirkung primär dazu bestimmt sind, die Umsatzsituation der Unternehmung zu beeinflussen". ²⁾ Daraus wird der instrumentale Charakter der Werbemittel offenbar. Auf die Aufzählung der einzelnen Werbemittel soll hier verzichtet werden; dazu sei auf die ausführlichen Darlegungen von MAECKER ³⁾ verwiesen.

Aufgabe der Werbeträger ist es, die im Werbemittel gestaltete Werbebotschaft an die Werbesubjekte heranzutragen. Dazu schreibt BEHRENS: "Während die Werbemittel die Kommunikationsinstrumente im Verhältnis von Werbungtreibenden und Werbesubjekten sind", besteht die werbliche Aufgabe der Werbeträger darin, "den unmittelbaren Kontakt des Werbemittels mit den Werbesubjekten herzustellen." ⁴⁾ Bei den Werbeträgern handelt es sich demnach um Medien der Streuung.

-
- 1) vgl. BEHRENS, K. Ch.: Absatzwerbung, a. a. O., S. 69. Auch SEYFFERT trennt neuerdings zwischen Werbemitteln und Werbehilfen, während er früher den Begriff "Werbeträger" als Sammelbezeichnung für alle Ausdrucksformen der Werbung verwendete. Vgl. SEYFFERT, R.: Werbung, a. a. O., Sp. 6272 f.
 - 2) BEHRENS, K. Ch.: Absatzwerbung, a. a. O., S. 70. Zum Begriff der Werbemittel vgl. ferner BENESCH, H.: Wirtschaftspsychologie, München - Basel 1962, S. 105; MAECKER, E. J.: Planvolle Werbung, 3. Aufl. Essen 1962, S. 40; EDLER, F.: a. a. O., S. 57 ff.
 - 3) vgl. MAECKER, E. J.: a. a. O., S. 40 ff.; ferner GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 422 ff.
 - 4) BEHRENS, K. Ch.: Absatzwerbung, a. a. O., S. 91 und 92. Vgl. ferner EDLER, R.: a. a. O., S. 53 ff. Eine vollständige Aufzählung der Werbeträger findet sich bei KROPFF, H. F. J.: Wörterbuch der Werbung, Essen 1959, S. 307 ff.

II. Besondere Probleme der Warenhauswerbung

Die besonderen Schwierigkeiten der Warenhauswerbung liegen darin begründet, daß für ein außerordentlich breites Sortiment geworben werden muß, das nahezu alle Bedarfsbereiche umfaßt. Das bedeutet, daß es praktisch unmöglich ist, für jeden der 60.000 bis 80.000 Artikel des Sortiments einzeln zu werben. "Es ist zwar seit langem bekannt, daß sich die Werbung für einzelne Artikel vorteilhaft für die ganze Warenfamilie auswirken kann, selbst dann, wenn der spezielle Artikel den erstrebten Erfolg nicht zu erzielen vermag, aber wenn die Werbung in Einzelaktionen für zuviele Erzeugnisse zerfasert wird, muß ganz zwangsläufig bei gegebenem Werbevolumen unbefriedigend werden." ¹⁾ Auch die andere Alternative, ausschließlich auf eine "good-will"-Werbung eines Warenhausunternehmens ohne Berücksichtigung einzelner Artikel abzustellen, "wäre zu abstrakt, um aus Verbrauchern Kunden zu machen." ²⁾

In diesem Zusammenhang weist insbesondere BEREKOVEN ³⁾ darauf hin, daß gerade Unternehmen, die ein breites Sortiment heterogener Produkte anbieten und ferner unter dem Zwang stehen, verschiedene Kundengruppen anzusprechen, häufig an die Stelle oder als Ergänzung einer Warenwerbung institutionelle Werbung treten lassen und sich davon eine Stärkung des Marktbildes erhoffen. In diese Richtung zielt auch die Werbung der Warenhäuser. Auf die Zweigleisigkeit ihrer Werbung weist unter anderem Gerhard Potthoff, Vorstandsmitglied der Helmut HORTEN

1) BERGLER, G.: Durchgängige Werbung, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, Hrsg. Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft, 1963, Sondernummer, S. 12/13.

2) OSEL, W.: Helmut Hortens Werbestrategie, in: die absatzwirtschaft, 1. Septemбераusgabe 1965, S. 1019.

3) vgl. BEREKOVEN, L.: Die Werbung ..., a.a.O., S. 128 mit dem Hinweis auf GUTENBERG, E.: Der Absatz ..., a.a.O., S. 444.

GmbH, in einem Interview mit Werner OSEL ¹⁾ hin: "Wir versuchen daher, besonders aktuelle Angebote herauszustellen, die ein konkretes und attraktives Angebot für den Verbraucher darstellen und gleichzeitig auch repräsentativ das Image des Unternehmens verkörpern."

Ganz allgemein kann deshalb für die Warenhauswerbung gelten, daß infolge der Vielzahl von Artikeln bei der Werbung insbesondere die attraktiven und preisgünstigen Angebote herausgestellt werden, wobei gleichzeitig eine Werbewirkung auf das gesamte Sortiment und das Image des jeweiligen Warenhausunternehmens angestrebt wird. Verschiedentlich gewinnt man den Eindruck, daß Absatzwerbung und Meinungsbildung häufig sogar gleichberechtigt nebeneinander stehen. ²⁾ Bei allen Unternehmen ist unzweifelhaft erkennbar, daß die institutionelle Werbung an Bedeutung zunimmt. ³⁾

Die Anhebung des Image (z. B. mit Hilfe der Repräsentativ-Werbung ⁴⁾) ist für die Warenhäuser deshalb von besonderer Bedeutung, da sie sich von dem ihnen in den Nachkriegsjahren anhaftenden Ruf als Massenvertriebsform für billige Güter befreien wollten, um auch gehobener Einkommensklassen erschließen zu können. Neben dem systematischen Ausbau ihrer Kleinpreis-Unternehmen, wodurch bewußt eine Vertriebsform mit niedrigen Preisklassen entwickelt wurde, versuchten die Warenhausunternehmen sich davon

1) vgl. OSEL, W.: Helmut Hortens Werbestrategie ..., a. a. O., S. 1019.

2) vgl. auch BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 102.

3) Der dafür in der amerikanischen Literatur gebräuchliche Begriff "institutional advertising" wird folgendermaßen umschrieben: Sells the name, image, personnel, reputation etc., of a company or organization, instead of the actual products or services it markets." DUNN, S. W.: Advertising. Its role in Modern Marketing, New York 1961.

4) vgl. GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 444.

deutlich durch die Herausbildung eines höheren Image abzuheben.¹⁾ Diese Erhöhung des Image wurde dabei nicht nur durch institutionelle Werbung und durch die Herausstellung preislich und qualitativ attraktiver Angebote erreicht, sondern auch durch die sukzessive Anhebung des Sortimentsniveaus und die Hereinnahme höherer Preisklassen unterstützt.

Zur Prägung eines klaren Image erfolgte die Ansprache der Öffentlichkeit ferner durch verschiedene Public-Relations-Inserate in Tageszeitungen.²⁾ Auch die Gestaltung und Berichterstattung in den Geschäftsberichten kann als eine Art Image-Pflege angesehen werden, bei denen neuerdings mit der Vorlage der Konzernbilanz eine breiter angelegte Unterrichtung der an den einzelnen Warenhausunternehmen interessierten Öffentlichkeit verknüpft wird.³⁾

KARSTADT beispielsweise strebt ein Image an, das seine Häuser in den Augen der Verbraucher als "aktuell, großzügig, leistungstark, aber auch solide, seriös und qualitativ hochstehend erscheinen läßt."⁴⁾ Dies versucht man durch eine harmonische Abstimmung

1) vgl. dazu auch GÜMBEL, R.: a.a.O., S. 160.

2) vgl. BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 103. Gelegentlich wird auch die Herausgabe von Hauszeitschriften zu den Public-Relations-Maßnahmen, die ein bestimmtes Image prägen sollen, gerechnet. Da diese jedoch in erster Linie für die Betriebsangehörigen bestimmt sind und nur in sehr geringem Umfang an die Öffentlichkeit gelangen, soll hier besser von einer Förderung der "human relations" gesprochen werden.

3) So wurde z. B. der Geschäftsbericht von KAUFHOF 1967, der mit 72 Seiten doppelt so umfangreich wie im Vorjahr war, als ein Versuch gewertet, "das Image des KAUFHOF neu zu polieren." Vgl. o. V.: Image neu poliert, in: Handelsblatt Nr. 113 vom 14. 6. 1968, S. 8. Ferner vertritt z. B. der Betriebsrat der KAUFHOF AG im Jahresbericht von 1948/49 die Auffassung, daß "... ein derartiges Hervortreten an die Öffentlichkeit mit einem solchen, alle Geschäftsvorgänge umfassenden Bericht im deutschen Einzelhandel ... erstmalig erfolgt ist."

4) vgl. KARSTADT-Magazin, Heft 1, 1968, S. 10.

aller Werbemittel und Public-Relations-Informationen in diesem Sinne zu erreichen. KAUFHOF versucht ein Vorstellungsbild bei den Verbrauchern und Kunden als "guter Partner, zuverlässig, jung, modern, vertrauenswürdig, preiswert und kulant"¹⁾ hervorzurufen. Deutlich ist hier die Tendenz erkennbar, die jüngere Generation als Käuferkreise zu gewinnen.

Auch bei der KAUFHOF-Fernsehwerbung im Jahre 1960 wurde nicht allein für einzelne Produkte geworben, sondern wurden die allgemeinen Vorteile des Einkaufs in allen Filialen und das gesamte Sortiment in den Mittelpunkt gestellt. Die Fernseh-Spots waren dabei nicht auf einzelne Häuser abgestellt, sondern bezogen sich auf alle zur KAUFHOF AG gehörigen Filialen. Bewußt wurde dabei stets als Werbekonstante der Kaufhof-Slogan "Kaufhof bietet tausendfach - alles unter einem Dach" und "Kaufhof-Punkte sind Plus-Punkte" herausgestellt, ebenso das Firmenzeichen: die Kaufhof-Raute und die Punkt-Linie.²⁾

Seit dem Jahre 1967 wird jedoch von KAUFHOF, entsprechend der Bemühung um ein junges, dynamisches Image ein neuer moderner Schriftzug eingeführt und die bisher braungrünen Farben für Verpackungsmaterial und das Braun-Gelb der Kundendienstwagen durch die neuen Konzernfarben Grün-Weiß ersetzt. Die Umstellung soll

1) vgl. KAUFHOF-Illustrierte, Heft 157, Juni 1967, S. 5.

2) vgl. o. V.: Der Kaufhof wirbt im Fernsehen, in: KAUFHOF-Illustrierte, Heft 90, Januar 1960, S. 8 ff. Durch den Slogan "Kaufhof bietet tausendfach - alles unter einem Dach" soll - so schreibt KAUFHOF selbst - "allen Menschen gesagt werden, daß wir in jedem Haus über 80 Fachgeschäfte unter einem Dach führen. Der Verbraucher soll, beeinflusst durch diesen Werbespruch, bei allen Einkaufswünschen sofort daran denken, daß der Kaufhof all seine Wünsche tausendfach befriedigen kann - alles an einem Ort, alles auf einem Wege und dazu ohne Behelligung, denn Ansehen kostet nichts!" Vgl. KAUFHOF-Illustrierte, Heft 157, Juni 1967, S. 2.

im Laufe des Jahres 1968 abgeschlossen sein.¹⁾ Auch der bisher dominierende Kaufhof-Slogan: "Kaufhof bietet tausendfach - alles unter einem Dach", scheint in Zukunft an Bedeutung zu verlieren. Wenngleich er in der laufenden Anzeigen- und Beilagenwerbung nach wie vor genannt wird, so generalisiert er aber damit den Warenhausgedanken - wovon auch die anderen Warenhausunternehmen profitieren - und "hindert auf diese Weise sogar die Profilierung des Kaufhofs".²⁾ Dagegen scheint mehr das neu angestrebte Image "modisch anspruchsvoll, erstaunlicher Preis und jugendliche Dynamik" in den Vordergrund gestellt zu werden.

Auch bei KARSTADT wurde aus den 60 verschiedenen Namenszügen, die bis 1953 nebeneinander verwendet wurden, einer gewählt, der dem Marken-Charakter entspricht und seitdem einheitlich und konsequent verwendet wird.³⁾

Die Bemühungen um ein unternehmenstypisches Image finden ferner ihren Ausdruck in einer einheitlichen Gestaltung der Außenfassaden. In ihrer konsequentesten Ausprägung äußert sich diese Konzeption bei HORTEN, wo in den letzten Jahren bei allen neuen Häusern die inzwischen für dieses Warenhausunternehmen typische Wabenfassade verwendet wurde.⁴⁾ Neuerdings sind auch bei KAUFHOF Bestrebungen im Gange, eine neuartige fensterlose emaillierte Leichtmetall-Fassade als das künftige optische Erkennungszeichen

1) vgl. Kaufhof: Neue Erlebnisse vermitteln, in: Jahrbuch der deutschen Werbung, hrsg. von Neumann, E., Sprang, W. und Hattemer, K., Düsseldorf und Wien 1968, ohne Seitenangabe. Vgl. ferner o. V.: Image neu poliert, in: Handelsblatt Nr. 113 vom 14. 6. 1968, S. 8.

2) vgl. Kaufhof: Neue Erlebnisse vermitteln ..., a.a.O.

3) vgl. die absatzwirtschaft, Heft 5, März 1965, S. 220.

4) vgl. o. V.: Horten-Wabenfassade auch in Wattenscheid, in: Textil-Zeitung vom 3. 11. 1966.

aller neuen Filialen herauszustellen ¹⁾, nicht zuletzt, um auch nach außen eine jüngere und dynamischere Erscheinungsform zu verkörpern.

Die Schaffung eines klaren Image erfordert einen einheitlichen Werbestil. Auch die übrigen Werbemittel, wie Anzeigen, Schau-
fenster- und Innendekoration, auf die später noch eingegangen werden soll, müssen harmonisch aufeinander abgestimmt sein und letztlich dem angestrebten Image entsprechen. Aus diesem Grund wird der Werbestil und darüber hinaus die Dekoration, Sonderaktionen und -verkäufe und ein Großteil der Anzeigen bei allen Warenhausunternehmen zentral festgelegt. ²⁾ Dadurch wird ein Höchstmaß an Einheitlichkeit aller Werbeaktionen erreicht; in konsequenter Weise kann so ein für das jeweilige Unternehmen charakteristischer Werbestil aufrechterhalten und damit ein bestimmtes, angestrebtes Image geprägt werden.

So werden beispielsweise bei KARSTADT von einem zentralen Werbeausschuß, der zweimal jährlich zusammentritt, die Richtlinien der Werbepolitik für den gesamten Konzern festgelegt. ³⁾ Auch bei KAUFHOF und HORTEN unterliegt der Einsatz und die

1) vgl. o. V.: Kaufhof-Fassade hatte Premiere, in: Textil-Mitteilungen vom 1. 6. 1967; o. V.: shop-in-the-shop, Kaufhof-Neubau in Gelsenkirchen, in: Textil-Zeitung vom 10. 6. 1967.

2) vgl. OSEL, W.: Helmut Hortens Werbestrategie ..., a. a. O., S. 1020. Vgl. ferner KARSTADT-Magazin, Heft 1, 1968, S. 10; o. V.: Karstadt im Spiegel seiner Werbung, in: die absatzwirtschaft, Heft 5, März 1965, S. 220. Die Forderung, daß nur die oberste Leitung einer Unternehmung die Richtlinien der Werbepolitik und Gestaltung bzw. Auswahl der Werbemittel festlegen soll, vertritt unter anderem HUNDHAUSEN, C.: Wirtschaftswerbung, Bd. 3 der Buchreihe "Grundriß der Werbung", Essen 1963, S. 391.

3) Diesem sogenannten Hauptwerbeausschuß gehören neben der Einkaufs- und Verkaufsleitung die Leitung der Hauptwerbeabteilung (HWA) und die Dekorationszentrale, ferner eine Reihe von Geschäftsführern an. Vgl. KARSTADT-Magazin, Heft 1, 1968, S. 10.

Gestaltung der Werbemittel einer straffen, zentralen Steuerung, an die sämtliche Filialen gebunden sind. Während die Werbung bei HORTEN nahezu ausschließlich im eigenen Hause gestaltet und lediglich deren Streuung einer Annoncenexpedition übertragen wird, erfolgt die Werbestreuung bei KAUFHOF durch die einzelnen Häuser direkt, ohne Einsatz fremder Mittler. Abgesehen von der FFF-Werbung arbeitet auch KAUFHOF mit einer eigenen, aus 52 Mitarbeitern bestehenden Werbeabteilung.¹⁾

Als Besonderheit seien schließlich die sogenannten "Werbefilialen" genannt, die ebenso von der Warenhauszentrale ausgewählt werden. Es handelt sich bei diesem von HORTEN eingeführten Begriff um solche Niederlassungen, die auf Grund der lokalen Wettbewerbsverhältnisse und lokalen Stellung eine besondere Werbeintensität entwickeln müssen.

Trotz der Vielzahl von Problemen, denen sich die Warenhäuser bei ihrer Werbung gegenübersehen, hat sie generell gesehen auch nach Meinung von Fachleuten ein beachtlich hohes Niveau erreicht. So betrachtet Werner LICHEY beispielsweise die Werbung der Warenhäuser in vielen Fällen als wirkungsvoller als die Werbung bekannter Markenartikel-Unternehmen.²⁾

III. Die bevorzugten Werbemittel der Warenhäuser

Die Auswahl und Gestaltung der Werbemittel hängt grundsätzlich,

1) vgl. Kaufhof: Neue Erlebnisse vermitteln ..., a.a.O.

2) vgl. LICHEY, W.: Warenhäuser werben wirkungsvoller als manche Markenartikler, in: Die Welt, Nr. 117 vom 20. 5. 1968, S. 17. Die Warenhäuser verfügen im allgemeinen über sehr qualifizierte Werbefachkräfte. So gewann z. B. der Dekorationszentralleiter der KAUFHOF AG bereits zweimal nach dem Krieg die Goldplakette der "Display World" - eines internationalen Dekorationswettbewerbs. Vgl. KAUFHOF-Illustrierte, Nr. 40, August 1955.

ähnlich wie bei den Produktionsbetrieben, ganz von der Eigenart des jeweiligen Einzelhandelsbetriebes ab. Neben dem Sortiment ist ferner die Zielgruppe, also die Struktur der umworbenen Verbraucherschichten von ausschlaggebender Bedeutung. Bei den Warenhäusern haben sich insbesondere Inserate und Beilagen, Schau- fenster- und Ladendekoration und schließlich Sonderveranstaltungen und -verkäufe als die hauptsächlichsten Werbemittel entwickelt.

Für den Einsatz und die Gestaltung der Werbemittel können in An- lehnung an GUTENBERG ¹⁾ folgende Grundsätze gelten. Danach sol- len die Werbemittel durch ihre Art und Beschaffenheit

eine möglichst große Aufmerksamkeitswirkung erzielen,
von gewisser Nachhaltigkeit sein,
genau auf diejenigen "hingestimmt" ²⁾ sein, für die sie
gedacht sind und schließlich

bei der Kombination mehrerer Werbemittel sorgfältig
aufeinander abgestimmt ("verkettet") sein, um sowohl
in ihrer äußeren Verknüpfung als auch zeitlichen Abfolge
eine Einheit zu bilden.

Speziell für die Werbung der Warenhäuser stellt POTTHOFF fol- gende Besonderheiten heraus: ³⁾

- a) Die Verbraucher müssen über die Existenz und die Leistung des Hauses informiert werden.
- b) Die Passanten müssen so umworben werden, daß sie das Haus betreten und die Angebote prüfen.
- c) Die Besucher sollen im Hause so angesprochen wer- den, daß sie sich dort etwas kaufen.

1) vgl. dazu die Ausführungen von GUTENBERG, E. : Der Absatz, a. a. O., S. 424 ff.

2) Den Terminus "Hinstimmen" verwenden auch MAECKER, E. J. : a. a. O.; ferner ALBACH, H. : Werbung, in: HdSW, Bd. XI, 1961, S. 624.

3) vgl. OSEL, W. : Helmut Hortens Werbestrategie ..., a. a. O., S. 1019.

1. Anzeigen und Beilagen

PASERMADJIAN ¹⁾ vertritt die Ansicht, daß die Warenhäuser der Anzeige einen wesentlichen Teil ihrer großen Entwicklung verdanken. Andererseits trugen jedoch auch die Warenhäuser zu der Entwicklung der Anzeigenwerbung entscheidend bei. ²⁾ Während in den Jahren nach dem 2. Weltkrieg diese Werbemittel in noch relativ geringem Umfang eingesetzt wurden, beträgt deren Anteil am gesamten Werbeetat heute ca. 50 %. ³⁾

Was für die Jahre während der Entstehungszeit der Warenhäuser galt, mag auch heute noch in gewissem Umfang für die Anzeigenwerbung zutreffen. Schon damals versuchte man durch umfangreiche Aktionen, den im Vergleich zu den Fachgeschäften bestehenden Mangel an qualifiziertem Personal auszugleichen. Dazu schreibt NYSTROM: "Das Warenhaus bedient sich der Zeitungsreklame, um sich seine Kundschaft zu sichern. Bis zu einem gewissen Grade ersetzt es geschickte Verkaufskräfte durch geschickte Werbung." ⁴⁾

Die Mehrzahl der Inserate wird bei den Warenhausgesellschaften

1) vgl. PASERMADJIAN, H.: a.a.O., S. 161.

2) vgl. hierzu auch KROPFF, H. F. J.: Vom Ramschladen zum bewunderten, modernen Warenhaus, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung ..., a.a.O., S. 358 ff.

3) Der Anteil der gesamten Werbekosten am Gesamtumsatz der Warenhäuser liegt erfahrungsgemäß bei ca. 2 - 3 %, was etwa auch den Verhältnissen in den USA entspricht. Mit einem Werbeetat zwischen 30 und 40 Millionen DM gehören die Warenhäuser damit zu den werbeintensivsten Unternehmen in der Bundesrepublik. Vgl. o. V.: Karstadt im Spiegel seiner Werbung ..., a.a.O., S. 220; Kaufhof: Neue Erlebnisse vermitteln ..., a.a.O., KÜMIN, A.: a.a.O., S. 149.

4) NYSTROM, P.: "Economics of Retailing", New York, 1932, S. 165.

zentral gestaltet und durch überregionale Werbeträger gestreut. In der Regel handelt es sich dabei um mit bestimmten Angeboten verbundene Anzeigen, die gleichzeitig einen ausgeprägten image-bildenden Charakter besitzen. Diese zentral gesteuerten Anzeigen bieten ferner den Vorteil, daß dadurch die Verkaufsleitung in Zusammenarbeit mit dem Zentraleinkauf den Absatz bestimmter Warengruppen gezielt forcieren kann.¹⁾ Nicht selten handelt es sich bei diesen Anzeigen um eine durchgängige Werbung²⁾ mit namhaften Markenartikel-Herstellern oder Rohstoffmarken; insofern überträgt sich auf diese Weise der good-will der Markenartikel-Hersteller zusätzlich positiv auf das Image der Warenhäuser.

So wirbt beispielsweise HORTEN unter anderem gemeinsam mit Triumph-Miederwaren und Velicren, KARSTADT mit Irisette und Dralon und schließlich HERTIE mit Vestan und gelegentlich bei der Werbung für Elektrogroßgeräte mit dem Namen sämtlicher im Angebot enthaltenen Markenartikelfirmen. Ähnliches gilt für die KAUFHOF AG. In zunehmendem Maße findet die Inseratenwerbung in Form der Serienwerbung Anwendung. So führte z. B. HORTEN im Jahre 1968 unter dem Motto "Wir vergolden Ihre Mark" eine umfassende Anzeigenserie durch, die ständig wechselnde Angebote enthielt. Hervorzuheben ist hier der erhöhte Aufmerksamkeitsgrad derartiger Serienanzeigen, der durch eine geschickte Variation des Leitthemas hervorgerufen wird. Wie bei jeder Anzeigenwerbung für ein bestimmtes Produkt, so kommt auch hier die psychologische Preisgestaltung zu ihrer vollen Wirkung.

1) siehe dazu auch Kaufhof: Neue Erlebnisse vermitteln ..., a.a.O.

2) Zum Begriff der durchgängigen Werbung, für den häufig der Terminus Verbundwerbung gebraucht wird, siehe die Ausführungen auf S. 322 f.

3) vgl. dazu auch KÜMIN, A.: a.a.O., S. 152.

Von dieser Art von Anzeigenwerbung, deren Angebote in der Regel abgebildet sind und bei der vor allem die imagebildende Werbewirkung im Vordergrund steht, ist die reine Verkaufswerbung zu unterscheiden, die im allgemeinen auf die lokale Wettbewerbssituation zurückzuführen ist. Darunter sind z. B. die "Schnell-Schuß-Aktionen"¹⁾ zu verstehen, die als Reaktion auf Preisherabsetzungen von Mitbewerbern zu werten sind. Hier steht allein das Preisangebot im Vordergrund; in der Regel wird dabei auf Abbildungen verzichtet, da es sich meist um Güter des täglichen Bedarfs handelt, die dem Verbraucher ohnehin bekannt sind.

In erster Linie betrifft dies die Lebensmittelangebote, die, wie oben ausgeführt wurde, als der "Magnet" eines jeden Warenhauses bezeichnet werden können und auf die sich folglich die aktive Preispolitik der Warenhäuser konzentriert. In diesem Zusammenhang spricht OSEL bezeichnenderweise von der wöchentlichen "Schlacht" um Obst, Frischfleisch, Spirituosen usw.²⁾ Im allgemeinen läßt sich der bevorzugte Einsatz dieser Inserate zweimal wöchentlich an den Dienstagen und Donnerstagen bzw. Freitagen beobachten. Dabei steht die Absicht im Vordergrund, die Konsumenten auch zu Impulskäufen von Waren zu veranlassen, für die nicht geworben wurde.

Da auf Grund der Wettbewerbsverhältnisse diese Angebote in der lokalen Tagespresse und außerdem kurzfristig erscheinen müssen, ist eine straffe, zentrale Lenkung nicht durchführbar. Vielmehr steht bei dieser Art von Inseraten dem örtlichen Geschäftsführer nicht nur die Entscheidung über die zeitliche Einschaltung, sondern

1) vgl. Horten: Warmes im Sommer, in: Jahrbuch der deutschen Werbung ..., a.a.O.

2) vgl. OSEL, W.: Helmut Hortens Werbestrategie ..., a.a.O., S. 1021.

auch ein bestimmter Werbeetat zu, über dessen Verwendung er selbst entscheiden kann.

Um den Umfang der Anzeigenwerbung zu veranschaulichen sei auf das Beispiel der KARSTADT AG verwiesen, die 1964 insgesamt 633 Inserate einschaltete, die in 135 Tageszeitungen mit einer Gesamtauflage von über 2 Milliarden Exemplaren erschienen und 19.000 Seiten füllten.¹⁾

Eine beachtliche Stellung im Rahmen der Werbemittel der Warenhäuser nehmen seit einigen Jahren die farbigen Beilagen ein. Diese aufwendig (in Vierfarb-Rotationskupfertiefdruck hergestellten) und großzügig gestalteten Werbemittel werden durch lokale Tageszeitungen gezielt gestreut. Im Gegensatz zu den Anzeigen erfordern jene Beilagen jedoch eine gründliche Vorbereitungszeit, in der Regel etwa 3 Monate. Ihre Gestaltung muß daher genau nach Terminplänen festgelegt werden, ebenso wie die Beilagentermine mit den Zeitungsverlagen abgestimmt werden müssen.

Entsprechend dieser langfristigen Planung ist gegenüber den Anzeigen eine vergleichsweise geringere Flexibilität vorhanden; hier kann nicht so rasch und kurzfristig reagiert werden wie bei der Anzeige. Dennoch sieht man beispielsweise bei KAUFHOF die farbige Zeitungsbeilage als wichtigstes Werbemittel an.²⁾ Deren großzügige Aufmachung vermag zweifellos einen höheren Aufmerksamkeitsgrad zu erregen als die üblichen Inserate. Damit nähern sich die Warenhäuser gewissermaßen der Angebotstechnik der Versandgeschäfte, indem sie dem Verbraucher die Möglichkeit geben,

1) vgl. o. V.: Karstadt im Spiegel seiner Werbung ..., a.a.O., S. 220.

2) vgl. Kaufhof: Neue Erlebnisse vermitteln ..., a.a.O.

anhand der Beilagen zuhause und in Ruhe ihre Wahl treffen zu können.¹⁾

Das Angebot der Beilagen ist meist saisonal bedingt. Auffallend stark wächst deren Umfang folglich zu Beginn der Sommer-Saison und der Vorweihnachtszeit an. So werden beispielsweise zur Überbrückung der verkaufsschwachen Nachweihnachtszeit zum Jahresbeginn meist attraktive Angebote der Warengruppe Hausrat herausgestellt, ferner DOB, Camping- und Reisebedarf während der Sommermonate und schließlich Pelz- und Winterbekleidung, Spielwaren und Geschenkartikel zur Weihnachtszeit. Mit dieser Beilagenwerbung für bestimmte Artikel bzw. Warengruppen geht meist gleichzeitig eine Sonderaktion in der Schaufensterwerbung einher.

Da im allgemeinen von den Warenhäusern über den Einsatz der einzelnen Werbemittel keine detaillierten Angaben gemacht werden, sollen die von KARSTADT im Jahre 1965 veröffentlichten Angaben den Umfang der Beilagen in etwa veranschaulichen. Danach wurden im Jahre 1964 31 Beilagen in einer Auflage von 51,1 Millionen eingeschaltet, in denen insgesamt 2.267 Angebote enthalten waren.²⁾ Ebenso wie in der Anzeigenwerbung, wird auch in den Beilagen häufig gemeinsam mit Markenartikelfirmen oder Rohstoffmarken geworben.

2. Schaufenstergestaltung und Ausstattung der Verkaufsräume

Wenn in der Literatur das Schaufenster als das wichtigste Werbe-

1) Da jene Beilagen - insbesondere in der Vorweihnachtszeit - nicht selten einen Umfang bis zu 30 Seiten und mehr erreichen, kann tatsächlich von einem katalogähnlichen Charakter der Beilagen gesprochen werden.

2) vgl. o. V.: Karstadt im Spiegel seiner Werbung ..., a. a. O., S. 220.

mittel des Einzelhandels schlechthin bezeichnet wird ¹⁾, da der Verbraucher die Ware im Original betrachten kann, so ist dieses Werbemittel auch für die Warenhäuser von besonderer Bedeutung. Im Jahre 1964 wandte beispielsweise KARSTADT 0,25 % vom Umsatz für Schaufensterdekoration auf, was einer Summe von 6 Millionen DM entspricht. ²⁾

Hauptsächlich die Nachkriegswerbung konzentrierte sich stark auf die Gestaltung der Schaufenster. Die Werbezentralen wurden mit der Auswertung der modernsten und international anerkannten Methoden betraut, die wiederum laufend - auch heute noch - die Dekorationsabteilungen der Filialen mit Anleitungen und Anregungen unterstützen. ³⁾ Dies führte dazu, daß heute mit Ausnahme einiger leistungsfähiger Fachgeschäfte "die Schaufensterwerbung des Warenhauses hinsichtlich Umfang und Niveau wieder als führend und richtungsweisend im Laden-Einzelhandel angesehen werden" ⁴⁾ kann.

Entsprechend seiner Bedeutung und stark kaufmotivierenden Wirkung ist bei allen Warenhausunternehmen die Gestaltung der Schaufenster weitgehend zentralisiert. So werden jeder Filiale durch die Dekorations-Zentrale sogenannte "Pflichtfenster" vorgeschrieben, deren Dekorationsmaterial ebenfalls weitgehend zentral beschafft wird.

1) vgl. SEYFFERT, R.: Die Werbemittel des Einzelhandels, in: Handbuch des Einzelhandels ..., a.a.O., S. 466. Vgl. ferner SUNDHOFF, E.: Einzelhandelswerbung, in: HdB, Sp. 1589.

2) vgl. o. V.: Karstadt im Spiegel seiner Werbung ..., a.a.O., S. 220.

3) vgl. BRAUNWARTH, H.: a.a.O., S. 100.

4) derselbe: a.a.O., S. 100.

Dadurch ist eine konsequente Einhaltung des Werbestils und die Verwirklichung des angestrebten Image gewährleistet. Auf diese Weise wird ferner eine Gleichschaltung aller eingesetzten Werbemittel, also Anzeigen, Beilagen sowie Schaufenster- und Innendekoration erreicht, was bei einheitlichen Werbekampagnen für bestimmte Produkte unbedingt erforderlich ist. Neben den Pflichtfenstern besteht für die einzelnen Filialen die Möglichkeit, eine eigene Schaufensterdekoration mit den hauseigenen Dekorateur zu gestalten. Um auch hier wieder den festgelegten Stil aufrechtzuerhalten, müssen derartige Gestaltungsvorschläge - so z. B. bei HORTEN¹⁾ - der Zentrale vorgelegt und von dieser genehmigt werden. Auch hier finden sich gelegentlich Gemeinschaftsaktionen mit Markenartikel-Herstellern (so z. B. Triumph), die das gesamte Dekorationsmaterial für die Schaufensterwerbung kostenlos zur Verfügung stellen.

Um die Werbewirkung noch zu verstärken, wird in vielen Fällen die Gestaltung der Verkaufsräume auf die Schaufensterwerbung abgestimmt. Dazu ist erforderlich, daß die gleichen Motive und Farben auch innerhalb des Hauses bei der betreffenden Abteilung in Aufstellern, Plakaten oder sonstigen Dekorationen wiederholt werden.²⁾ Dies bezieht sich auch auf sämtliche Sonderaktionen, wobei der Innendekoration ebenfalls eine entscheidende Bedeutung zur Verstärkung des Einkaufserlebnisses und der kaufmotivierenden Wirkung zukommt. Dabei spielt auch der maßvolle Einsatz zusätzlicher Hinweis- und Werbeschilder für die einzelnen Artikel bzw. Warengruppen eine Rolle.

Insgesamt gesehen ergibt sich der Eindruck, daß sowohl in der

1) vgl. o. V.: Karstadt im Spiegel seiner Werbung ..., a.a.O., S. 220.

2) vgl. OSEL, W.: Helmut-Hortens Werbestrategie ..., a.a.O., S. 1020.

Schaufensterwerbung als auch in der werblichen Gestaltung der Warenhausinnenräume deutlich der Trend zur Anhebung des gesamten Niveaus zum Ausdruck kommt. Unter diesem Gesichtspunkt ist auch die werbliche Wirkung des shop-in-the-shop-Prinzips, der "middle-shops" ¹⁾ und der Boutiquen zu sehen.

3. Sonderveranstaltungen

Unter den Sonderveranstaltungen sind in erster Linie die über-regional durchgeführten Länderschauen zu nennen. Mit diesen aufwendigen und groß angelegten Sonderaktionen erzielten die Warenhäuser nicht nur außerordentliche Aufmerksamkeits- und Umsatzerfolge, sondern konnten damit auch eine beachtliche Aufwertung ihres Image erreichen.

Im Abschnitt über Sortimentspolitik wurde bereits auf jene Sonderveranstaltungen hingewiesen. Meist handelt es sich auch hier um zentral gesteuerte Pflichtwerbeaktionen, die entweder in allen Häusern zur gleichen Zeit oder auch nur in einzelnen Filialen stattfinden. Diese Aktionen werden unter Gleichschaltung sämtlicher Werbemittel angekündigt und durchgeführt.

So führte beispielsweise KARSTADT im März 1968 in allen Häusern eine Aktion unter dem Motto "Verliebt in Mexiko" durch, in deren Rahmen - im Hinblick auf die Olympiade in Mexiko - mexikanische

1) Der sogenannte "middle-shop" ist seit Oktober 1967 in den KARSTADT-Filialen zu finden. Es handelt sich hierbei um ein völlig flexibles und größenvariables System einer Verkaufseinrichtung, das in kürzester Zeit an die verschiedensten Verkaufsaktionen angepaßt werden kann, indem seine dekorative Ausgestaltung jedem beliebigen Thema untergeordnet wird. Er hebt sich optisch von den ihn umgebenden Abteilungen heraus und wird damit zu einem zentralen Verkaufspunkt. Vgl. KARSTADT-Magazin, Heft 1, 1968, S. 19. Ähnliche variable Verkaufseinrichtungen sind ebenso bei allen anderen Warenhausunternehmen zu finden.

Mode, mexikanisches Wohnen und mexikanisches Essen mit einem breiten Sortiment vorgestellt wurden.¹⁾ Ähnlich veranstaltete HERTIE im Jahre 1965 unter dem Slogan "Besuchen Sie Hertie, um Amerika kennenzulernen" sogenannte "Amerika-Wochen", die gleichzeitig in allen 58 Filialen des Unternehmens durchgeführt wurden, wobei amerikanische Konsumgüter aller Art mit Schwerpunkt auf dem Textilsektor gezeigt wurden²⁾, ferner KAUFHOF im September 1966 eine Aktion mit amerikanischen Möbeln im Kolonialstil unter dem Motto "early america" in der Mainzer Filiale, und unter anderem HORTEN im Juni 1966 eine Verkaufsaktion "Brasilien 1966" in allen Häusern des Unternehmens einschließlich der Merkur- und Defaka-Niederlassungen.

Von den unzähligen Sonderaktionen dieser Art sollten nur einige beispielhaft genannt werden; die Möglichkeiten der Leitthemen und Gestaltung sind dabei unbegrenzt. Wenn derartige Attraktionen in früheren Jahren - sicherlich aus Gründen der geringen Erfahrung und Kostenersparnis und um die ersten Testergebnisse abzuwarten - meist auf ein Haus beschränkt waren, ist ein Trend zur Durchführung von Sonderveranstaltungen in allen Häusern gleichzeitig und meist durch alle Warengruppen des Sortiments hindurch festzustellen. Neben der beachtlichen Werbewirkung liegt der Grund sicherlich in der Erschließung zusätzlicher Umsatzreserven.

Selbst wenn der Umsatzerfolg der in Zusammenhang mit den Sonderveranstaltungen angebotenen Artikel nicht immer den Erwartungen entspricht, so strahlt dennoch die Attraktivität dieser Aktionen eine ungeheuere Anziehungskraft aus, die zu einer Vielzahl von Impulskäufen auch anderer Artikel anregt. Die Sortimente - meist der

1) vgl. o. V.: Alle 59 Karstadt-Häuser "verliebt in Mexiko", in: Textil-Mitteilungen vom 11. 3. 1968.

2) vgl. o. V.: Hertie bereitet Amerika-Wochen 1965 vor, in: Textil-Wirtschaft vom 26. 11. 1964.

Textilbereich - werden in der Regel durch Zusatzkäufe zum Teil beachtlich erweitert. ¹⁾ Auch das Lebensmittelangebot wird dabei häufig um Zusatzartikel des jeweiligen Landes ausgedehnt. So wird beispielsweise von dem Dortmunder Haus der HORTEN GmbH anlässlich der Sonderaktion "Waren aus aller Welt" berichtet, daß rund 75 bis 80 % der zusätzlich eingekauften Artikel im Werte von ca. 1 Million DM innerhalb von 14 Tagen verkauft worden seien. ²⁾

Daraus ist ferner zu erklären, daß die zweifellos für die aufwendige Dekoration anfallenden höheren Kosten durch zusätzliche Umsatzerfolge aufgefangen werden. Eine Kostensenkung für das Warenhaus ist auch hier möglich durch den Verbund, der gelegentlich bei derartigen Aktionen zustande kommt. So waren beispielsweise bei der von KARSTADT 1968 veranstalteten Sonderaktion "Verliebt in Mexiko" neben Constanze und der Glanzstoff AG auch die Deutsche Lufthansa beteiligt. ³⁾

Neben diesen Länderschauen werden in den Warenhäusern eine Vielzahl weiterer Sonderveranstaltungen durchgeführt, die jeweils unter einem bestimmten Thema werblich besonders herausgestellt werden. Die Möglichkeit der Themenvariation ist dabei unbegrenzt.

-
- 1) So wurden z. B. anlässlich der Karstadt-Aktion "Verliebt in Mexiko" allein 1.000 Artikel im Mexiko-Look innerhalb der Textilien vorgestellt. Auch Möbel, Schmuck und Kunstgewerbe aus Mexiko wurden angeboten. Vgl. o. V.: Diolen im Mexiko-Look in 59 Karstadt-Häusern, in: Textil-Wirtschaft vom 21. 3. 1968. Allein für diese Sonderveranstaltung von KARSTADT wurden Zusatzkäufe in Höhe von einigen Millionen DM getätigt. Vgl. o. V.: Diese Saison braucht starke Impulse, in: Textil-Schnell-Report vom 25. 3. 1968.
 - 2) vgl. o. V.: Waren aus aller Welt, Erfolgreiche Aktion bei Horten in Dortmund, in: Textil-Mitteilungen vom 25. 4. 1967.
 - 3) vgl. o. V.: Diese Saison braucht starke Impulse, in: Textil-Schnell-Report vom 23. 3. 1968.

Derartige Sonderaktionen stehen beispielsweise unter dem Motto: "Die bunte Welt des Kindes", "Wir haben Gäste", "Jugend hat ihren eigenen Stil", "Waren aus aller Welt" und "Junge Mode 1968", um nur einige zu nennen. Wie bei allen Sonderveranstaltungen, so steht auch hier das Hauptmotiv im Vordergrund, durch attraktive Aktionen die umsatzschwachen Perioden zu beleben - also Absatzschwankungen auszugleichen - und Kaufkraft zu mobilisieren, um so der Belastung durch die hohen Fixkosten entgegenzuwirken.¹⁾

Neben den im Abschnitt über die Preispolitik bereits dargelegten Schluß- und Sonderverkäufen sind ferner die Modenschauen zu den besonderen Werbeveranstaltungen der Warenhäuser zu zählen, die meist in Verbindung mit deren Exklusiv-Couturiers, mit Rohstoff-Herstellern oder mit Modeverlagen zu Beginn der Saison abgehalten werden.²⁾

Auch die von den Warenhäusern veranstalteten Kunstaussstellungen dienen nicht nur der Profilierung des Image, sondern sollen auch die Anziehungskraft der entsprechenden Häuser erhöhen. Neben der beachtlichen Werbewirkung in der Öffentlichkeit berichtet bereits KROPFF vor dem 1. Weltkrieg von relativ großen Umsätzen anlässlich

1) vgl. auch BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 102; BAER, K. ST.: Der Kampf gegen Großbetriebe des Einzelhandels und die Volkswirtschaft, Jena 1932, S. 49.

2) So unter anderem KAUFHOF gemeinsam mit Zellwolle und dem Burda-Schnittmuster-Verlag in 22 Filialen. Vgl. o. V.: Zellwolle auf good-will-Tour, in: Textil-Mitteilungen vom 4. 4. 1968. Ferner HORTEN gemeinsam mit "Film und Frau" und KARSTADT mit der Glanzstoff AG und "Constanze". Vgl. o. V.: Horten propagierte Mode im Verbund, in: Textil-Wirtschaft vom 30. 6. 1966; ferner o. V.: Diolen im Mexiko-Look in 59 Karstadt-Häusern, in: Textil-Wirtschaft vom 21. 3. 1968. 1967 führte Kaufhof spezielle "Trevira-Modenschauen" durch, vgl.: KAUFHOF-Illustrierte, Heft 157, Juni 1967, S. 19.

derartiger Veranstaltungen.¹⁾ Dieser Tradition folgend hat KAUFHOF mit der im Jahre 1966 in mehreren Häusern durchgeführten Aktion "edition KAUFHOF" einen beachtlichen Aufmerksamkeits-erfolg erzielt. Unter dem Motto "Junge Kunst 68" eröffnete auch das zu HERTIE gehörige Kaufhaus des Westens (KaDeWe) in Berlin eine Kunstausstellung zeitgenössischer Künstler.²⁾ Auf Grund dieser Aktion wurden zahlreiche Verbraucher, die bisher nicht zu den Warenhauskunden zählten, angelockt, wodurch eine erhebliche werbliche Wirkung erzielt worden sein dürfte.

Zu den Sonderveranstaltungen, die eine möglichst große werbliche Breitenwirkung ausstrahlen sollen, zählen ferner die in den Warenhäusern veranstalteten Autogrammstunden³⁾ berühmter Künstler, Sportler oder Filmstars, Errichtung von Weihnachtsmärkten⁴⁾, die Durchführung von Camping-Schauen, Hausfrauennachmittagen

1) vgl. KROPFF, H. J. F.: Vom Ramschlade zum bewunderten, modernen Warenhaus ..., a. a. O., S. 375 ff. Vgl. ferner "edition Kaufhof", in: KAUFHOF-Illustrierte, Nr. 150, Juli 1966, S. 2 ff.

2) vgl. RHODE, W.: Kunst im Warenhaus, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 126 vom 25./26. 5. 1968, S. 24; o. V.: Kunst im Warenhaus, in: FAZ, Nr. 120 vom 23./24. 5. 1968, S. 11. Auch von der anlässlich der Eröffnung des QUELLE-Warenhauses in Berlin veranstalteten Kunstausstellung wurde neben der Erzielung eines großen Aufmerksamkeitserfolges von recht beachtlichen Umsätzen berichtet.

3) So lud z. B. KAUFHOF in Nürnberg anlässlich des Sieges des 1. FCN zur Deutschen Fußballmeisterschaft 1968 den Trainer Max Merkel und dessen Mannschaft ein, um Autogramme zu geben. Dabei wurden ganze Schaufenster nur unter dem Motto des 1. FCN-Sieges dekoriert. Von HERTIE wurde die 1964 zur Miss Germany gekrönte Schönheitskönigin zu Autogrammstunden eingeladen. Vgl.: Nürnberger Nachrichten vom 14. 4. 1964.

4) Der QUELLE-Markt Nürnberg errichtet jährlich zur besonderen Attraktion einen völlig dem Stil des berühmten "Nürnberger Christkindlesmarktes" angepaßten Weihnachtsmarkt auf seinem Dach.

oder Einladung moderner Beat-Kapellen¹⁾, mit der meist gleichzeitig Modeschauen verbunden werden, um besonders die Jugend anzusprechen.

Auch besondere Demonstrationen, die weitgehend informativen Charakter besitzen, wie beispielsweise die Veranstaltung unter dem Motto "KAUFHOF-Kunden lernen Blumen stecken"²⁾, aber auch die Demonstration verschiedener Kunstgewerbe, wie z. B. das Schleifen von Diamanten, Holzschnitzerei aus Afrika oder das Aufknüpfen von Zuchtperlen werden längst im Rahmen besonderer Werbe- und Verkaufsveranstaltungen gezeigt, um die Attraktivität der Warenhäuser zu erhöhen.

4. Weitere Werbemittel und Werbemethoden³⁾

Während die HORTEN GmbH die Fernsehwerbung auf Grund der langen Vorbereitungszeit und Schwierigkeiten einer exakten regionalen Streuung weitgehend ablehnt⁴⁾, wird von KAUFHOF, HERTIE und KARSTADT - wenn auch in verhältnismäßig geringem Umfang - von diesem Werbemittel Gebrauch gemacht. Dagegen bedient sich KAUFHOF seit März 1968 intensiv der Rundfunkwerbung. Weit über das übliche "Sponsor"-System hinaus bestreitet Kaufhof bei Radio Luxemburg einmal wöchentlich eine komplette Unterhaltungssendung, wobei nach Auskunft der die Kaufhof AG betreuende Werbeagentur

-
- 1) So führte unter anderem KAUFHOF 1967 in 5 Filialen eine große Beat-Show mit bekannten Künstlern auf, wo gleichzeitig die speziell für jugendliche Käufer kreierte Mini-Mode-Kollektion des Kaufhofs gezeigt wurde, vgl. KAUFHOF-Illustrierte, Heft 157, Juni 1967, S. 22 und 23.
 - 2) vgl. KAUFHOF-Illustrierte, Heft 157, Juni 1967, S. 14.
 - 3) vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen von KLEIN-BLENKERS, F.: Die Werbemethoden, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik ..., a. a. O., S. 253 ff.
 - 4) vgl. OSEL, W.: Helmut Hortens Werbestrategie ..., a. a. O., S. 1021.

I. W. Thompson, Frankfurt, exakt die angestrebte Zielgruppe, nämlich die jüngere Generation, erreicht wird.¹⁾

Zu den Werbemitteln der Warenhäuser gehören schließlich noch Plakate, Postwurfsendungen und persönliche Werbebriefe. Ihnen kommt in der Regel die Aufgabe zu, die laufende Werbung der Warenhäuser - wie Anzeigen, Beilagen und Sonderveranstaltungen - zu unterstützen. Sie wiederholen meist die Anzeigenmotive und weisen erneut auf besonders attraktive Angebote hin. Weitere Werbemittel sind ferner besondere Verkaufsdemonstrationen für technische Gebrauchsgüter oder auch Propagandisten, die häufig von den Herstellern selbst finanziert und eingesetzt werden.²⁾

Während die bisher behandelten Werbemittel Werbekünder sind, "die ausdrücklich für die Zwecke der Werbung geschaffen ... und ihnen ausschließlich oder doch ganz überwiegend dienen"³⁾, sind Werbehilfen "Künder eines Werbezweckes, die nur sekundär werbliche Aufgaben erfüllen und primär solche, die nicht im Bereich der Werbung liegen."⁴⁾

Die Beschriftung des Fuhrparks, vor allem der Kundendienst- und Zulieferungswagen sowie die werbliche Gestaltung des Verpackungsmaterials gehören zweifellos zu den wichtigsten Werbehilfen der

1) vgl.: Blick durch die Wirtschaft vom 10. 4. 1968.

2) So werden beispielsweise von bekannten Markenartikel-Firmen regelmäßig - vor allem aber in der Vorweihnachtszeit - auf bestimmten, von den Warenhäusern zur Verfügung gestellten Flächen eigene Verkaufsstände mit eigenem Verkaufspersonal gegen Umsatzmiete errichtet. In Frankreich ist dieses System wesentlich weiter verbreitet.

3) SEYFFERT, R.: Theorie und Praxis der Werbung, Stuttgart 1966, S. 266, zitiert bei KLEIN-BLENKERS, F.: Die Werbehilfen ..., a.a.O., S. 253.

4) KLEIN-BLENKERS, F.: Die Werbehilfen ..., a.a.O., S. 254.

Warenhäuser und sind längst zur Selbstverständlichkeit geworden. Während man in früheren Jahren mit Rücksicht auf die von der Mehrzahl der Kunden gewünschte Anonymität der Einkaufsquelle auf die Beschriftung an Fahrzeugen und Verpackungsmaterial häufig verzichtete ¹⁾, so scheint heute auf Grund der erfolgreichen Aufwertung des Image eine derartige Voreingenommenheit gänzlich überwunden zu sein. ²⁾ Zu den weiteren Werbehilfen zählen die Geschäftsgebäude mit ihrer Fassadenbeschriftung und Leuchtwerbung sowie Kassenzettel, Rechnungsformulare und Briefbogen mit Werbeaufdrucken.

IV. Besondere Arten der Warenhauswerbung

Von den in der Literatur nach einer Vielzahl von Kriterien unterschiedenen Arten der Werbung soll hier nur auf die für das Warenhaus besonders bedeutsamen eingegangen werden. Während sich die vorhergehenden Ausführungen vor allem mit der laufenden Werbung befaßten, handelt es sich im folgenden vor allem um die Werbung der Warenhäuser zu besonderen Anlässen. ³⁾

1) vgl. BRAUNWARTH, H.: a. a. O., S. 99.

2) Die besondere Bedeutung der Fahrzeugbeschriftung hebt KLEIN-BLENKERS hervor. Er weist in diesem Zusammenhang auf die Untersuchung eines Lastwagenherstellers hin, die ergab, daß der Werbewert einer Fahrzeugbeschriftung etwa dem von 10 Litfaßsäulen entspricht, die pro Jahr zwischen 30.000, -- und 40.000, -- DM kosten würden. Vgl. KLEIN-BLENKERS, F.: Die Werbehilfen, a. a. O., S. 259.

3) Zu den Arten der Werbung siehe die ausführlichen Darlegungen von BEHRENS, K. Ch.: Absatzwerbung, a. a. O., S. 14 ff.; EDLER, F.: a. a. O., S. 20 ff. sowie SEYFFERT, R.: Die Arten der Werbung, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift Carl Ruberg zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1962, S. 224 ff.

1. Einführungswerbung

Die Besonderheit der Einführungswerbung liegt darin, daß die Verbraucher zunächst auf die Existenz und Bedeutung des betreffenden Warenhauses aufmerksam gemacht werden sollen. Im Gegensatz zu den meisten Aktionen der laufenden Werbung ist diese Art von Werbung nicht an bestimmte Angebote gebunden, sondern befaßt sich in der Regel mit Informationen über Größe des Hauses, Umfang des Sortiments, besondere Attraktionen wie exklusive Lebensmittelabteilungen, Feinschmeckerrestaurants und sonstige Vorzüge wie Parkhaus usw., also mit dem Haus bzw. Warenhausunternehmen schlechthin. Dabei wird einige Wochen ganz gezielt auf den Eröffnungstermin aufmerksam gemacht.

So ließ man z. B. bei HORTEN 4 Wochen vor Eröffnung der Schweinfurter Filiale im Jahre 1964 in einer großangelegten Werbeaktion durch Anzeigen nacheinander einen Handwerksmeister, den Lagerchef, die Leiterin der Verkäuferschulung und schließlich den Küchenchef zu Wort kommen, um im einzelnen auf den Eröffnungstermin, das breite Sortiment, die gute Bedienung und auch die Qualität des Restaurants hervorzuheben. Dabei wurden die Anzeigen in der Tagespresse in Form von Plakaten an den Anschlagstellen wiederholt. ¹⁾ "Auch wurden die Verbraucher dabei nicht gebeten oder aufgefordert, im neuen Haus zu kaufen; vielmehr ließ man Personen, mit denen sich die potentiellen Kunden teilweise identifizieren konnten, Urteile über den Bau und das Verkaufsprogramm abgeben. Das eigene Urteil der Verbraucher wurde in den Werbeaussagen damit vorweggenommen." ²⁾

1) vgl. OSEL, W.: Helmut Hortens Werbestrategie ..., a.a.O., S. 1019, über die Eröffnungswerbung des Kölner Hauses von Leonhard Tietz im Jahre 1913 berichtet ausführlich KROPFF, H. J. F.: Vom Ramschladen zum bewunderten, modernen Warenhaus ..., a.a.O., S. 268 f.

2) derselbe: Helmut Hortens Werbestrategie ..., a.a.O., S. 1019.

Erst am Eröffnungstag beginnt die Werbung mit konkreten, außerordentlich attraktiven Sonderangeboten, die in großzügigem Rahmen regional gestreut werden. ¹⁾ In den Pressekonferenzen, die der Eröffnung vorausgehen, wird über die Leistungen des neuen Hauses umfassend berichtet. Daneben werden häufig auch Spielmannszüge, Trachten- oder sonstige Kapellen eingeladen oder Auto-Corsos veranstaltet, um der Eröffnung einen entsprechenden festlichen Rahmen zu verleihen und um viele Neugierige anzulocken.

2. Umstellungswerbung

Ein völlig anderes Vorgehen erfordert die Werbung anlässlich der Umstellung bzw. Umbenennung eines Hauses. Dieses Problem stellt sich insbesondere der HORTEN GmbH, die zur Zeit über 20 HORTEN- und 18 MERKUR-Warenhäuser sowie 12 DEFAKA-Kaufhäuser verfügt und letztere dabei sukzessive durch HORTEN-Warenhäuser mit Vollsortiment zu ersetzen beabsichtigt. Dies kann nur durch exakt und gründlich vorbereitete Werbeaktionen erreicht werden.

Mit Rücksicht auf die Stammkundschaft der DEFAKA-Häuser wird hier unter Beibehaltung deren good-will erst allmählich unter dem Hinweis auf die schon allein durch das breitere und tiefere Sortiment bedingte höhere Attraktivität eines HORTEN-Hauses übergeleitet. Dazu schreibt Werner OSEL: "Der Weg: Eine Anzeigenreihe, die zunächst auf die Tradition des alten Hauses hinweist, um dann das neue Haus immer stärker in den Vordergrund zu spielen. Auf halbem Weg etwa liegt dann eine Anzeige, die im kleinen Bild das

1) So wurden beispielsweise am Tage der Eröffnung der Hamburger KAUFHOF-Filiale in allen Tageszeitungen von Groß-Hamburg und Umgebung ganzseitige Anzeigen mit zahlreichen Eröffnungsangeboten veröffentlicht, denen später sogar eine doppelseitige Anzeige erneuter Sonderangebote folgte. Vgl. Kaufhof: Neue Erlebnisse vermitteln ..., a.a.O.

alte Haus zeigt, während das neue schon größer herausgehoben wird." 1)

Wie bei der Einführungswerbung so ergibt sich auch für die Umstellungswerbung die Schwierigkeit, daß nicht während mehrerer Monate, sondern in einer relativ kurzen Zeitspanne von meist nur einigen Wochen geworben werden kann. 2) Infolge der kurzen, zur Verfügung stehenden Zeit ist hier demnach der konzentrierte Einsatz sämtlicher Werbemittel erforderlich, um einen entsprechenden Aufmerksamkeitserfolg erzielen zu können.

Grundsätzlich erhebt sich jedoch die Frage, ob z. B. die Strategie der HORTEN GmbH, nämlich drei verschiedene Firmennamen nebeneinander zu führen, absatzpolitisch glücklich gewählt ist und ob nicht eine Beschleunigung des Umwandlungsprozesses zweckmäßiger gewesen wäre. Selbst wenn die Umwandlung der bestehenden DEFAKA-Häuser in Vollsortiment-Warenhäuser auf Grund örtlicher Gegebenheiten nicht so rasch möglich ist, bleibt dennoch das Bestehen der MERKUR- neben den HORTEN-Warenhäusern nicht ganz verständlich.

Es besteht kein Zweifel darüber, daß auf Grund dieser Zersplitterung die überregionale Werbung, sowohl institutioneller Art als auch die für besondere Angebote, zwangsläufig an Werbewirksamkeit verlieren muß bzw. gar nicht möglich ist. So hat beispielsweise auch KARSTADT 1967 sein traditionsreiches Oberpollinger-Haus in

1) OSEL, W.: Helmut Hortens Werbestrategie ..., a.a.O., S. 1019. Im übrigen sei erwähnt, daß der Umwandlungsprozess der DEFAKA-Häuser, die auf das textile Kaufhaus-Sortiment beschränkt waren, im Jahre 1963 begann.

2) vgl. hierzu auch derselbe: Helmut Hortens Werbestrategie ..., a.a.O., S. 1020.

München durch eine aufsehenerregende Werbekampagne als KARSTADT-Haus umbenannt, um den aufgezeigten Nachteilen zu entgehen und dadurch in konsequenter Weise sein angestrebtes Image überregional durchzusetzen.

3. Durchgängige Werbung

Bei den Ausführungen über die Werbemittel der Warenhäuser wurde bereits auf die verschiedentlich gebrauchte Form der durchgängigen Werbung ¹⁾ zwischen den Warenhausunternehmen und Markenartikel-Herstellern bzw. Rohstoffmarken hingewiesen. Sie findet in nahezu allen Werbemitteln ihren Niederschlag, also sowohl in Anzeigen und Beilagen, als auch in Schaufenster-Dekorationen, Modenschauen und Sonderveranstaltungen.

Die gemeinsame Werbung zwischen Warenhäusern und Markenartikel- oder Rohstoffherstellern hat in den letzten Jahren auffallend an Bedeutung gewonnen. Dabei stehen weniger die geringeren Werbekosten je beteiligten Partner im Vordergrund, als vielmehr die erhöhte Werbewirkung durch das gemeinsame Auftreten mehrerer, dem Verbraucher bekannter Unternehmen, was außerdem zu einer wesentlichen gegenseitigen Stärkung ihres good-will beiträgt.

1) Während die gemeinsame Werbung für gleichartige Waren von Anbietern der gleichen Wirtschaftsstufe nach der überwiegenden Auffassung in der Literatur als GEMEINSCHAFTSWERBUNG bezeichnet wird, spricht man bei der gemeinsamen Werbung von Anbietern einer Wirtschaftsstufe für unterschiedliche Güter und Leistungen von SAMMEL- bzw. VERBUNDWERBUNG (so z. B. SCHÄFER, E.: Absatzwirtschaft, a. a. O., S. 373). Da es sich bei der hier darzustellenden Art der Warenhauswerbung jedoch um eine gemeinsame Werbung verschiedener Wirtschaftsstufen (Rohstoff-Hersteller einerseits, Handelsbetriebe andererseits) handelt, soll hier der Terminologie BERGLERS folgend von DURCHGÄNGIGER WERBUNG gesprochen werden. Vgl. hierzu BERGLER, G.: Durchgängige Werbung ..., a. a. O., S. 10 ff.

Gelegentlich finden sich auch gemeinsame Werbeaktionen von Warenhäusern mit Rohstoffmarken-Herstellern und Schnittmuster- bzw. Modeheft-Verlagen.¹⁾ Da die Chemiefaser-Produzenten und Markenartikel-Hersteller gleichzeitig mit verschiedenen Warenhausunternehmen werben, liegt die Vermutung nahe, daß es vor allem im Interesse der Warenhäuser liegt, von dem good-will der Partner zu profitieren. In nur verhältnismäßig geringem Umfang machen dagegen die Warenhäuser von der Gemeinschaftswerbung Gebrauch. Dies trifft vor allem auf besondere Anlässe zu, wie z. B. gemeinsame Eröffnungs- oder saisonbedingte Werbung in den Einkaufszentren, wo mehrere Warenhausunternehmen gleichzeitig vertreten sind.

Schließlich muß hervorgehoben werden, daß sich die Warenhäuser in ihrer Werbepolitik vorwiegend antizyklisch verhalten haben, was sich im besonderen während des vom Konjunkturrückgang betroffenen Jahres 1967 deutlich gezeigt hat. Dieser Werbepolitik ist es schließlich auch zu verdanken, daß die Warenhausgesellschaften in jenen Jahren wesentlich höhere Zuwachsraten

1) So wurde z. B. von HORTEN 1967 eine farbige Beilage gestreut, in der einige DOB-Artikel aus Velicren angeboten wurden, die gleichzeitig in der Modezeitschrift "Für Sie" veröffentlicht wurden. Gleichzeitig wurde in den Schaufenstern und Modeetagen aller HORTEN-Warenhäuser auf die Veröffentlichung in "Für Sie" aufmerksam gemacht. KARSTADT warb anlässlich seiner Mexiko-Schau 1968 gemeinsam mit der Glanzstoff AG und "Constanze". Vgl. o. V.: Diolen im Mexiko-Look in 59 Karstadt-Häusern, in: Textil-Wirtschaft vom 21. 3. 1968. Unter anderem führte auch KAUFHOF 1968 in 22 Filialen eine gemeinsame Werbeaktion mit Zellwolle und dem Burda-Schnittmuster-Verlag durch, bei der 78 Modenschauen gezeigt wurden. Vgl. o. V.: Zellwolle auf good-will-Tour, in: Textil-Mitteilungen vom 5. 5. 1968. Auf die einzelnen, mit den Warenhäusern "durchgängig" werbenden Markenartikel-Hersteller wie Triumph, Irisette, fernere Elektrohaushaltsgeräte-Hersteller etc., Chemiefaser-, Rohstoffmarken wie z. B. Trevira, Velicren, Redon, Helanca, Diolen wurde bereits hingewiesen.

verzeichnen konnten als der Durchschnitt der Einzelhandelsbetriebe¹⁾, die sich pro-zyklisch, also proportional zum allgemeinen Konjunkturverlauf verhalten hatten.

1) vgl. dazu auch Kaufhof: Neue Erlebnisse vermitteln ..., a. a. O. ;
zum Problem der zyklischen und antizyklischen Werbung siehe
auch GUTENBERG, E.: Der Absatz, a. a. O., S. 453 ff.

Schlußbetrachtung

Wenngleich sich auch in Deutschland die führenden Warenhaus - Gesellschaften bereits in vielen Bereichen zum "style leader" entwickelt haben, so zeigt sich bei ihnen dennoch keine einseitige Ausrichtung auf nur eine bestimmte Marktschicht, wie z. B. bei Marshall Fields in Chicago, Stockmann in Helsinki oder Harrod's in London.¹⁾ Wie die Ausführungen gezeigt haben, beruht ihre Absatzpolitik vielmehr auf dem Prinzip der "vollständigen" Markterfassung. Neben dem Bemühen um Erschließung der höheren sozialen Schicht ist schwerpunktmäßig eine Ausrichtung auf die mittleren Einkommensklassen zu erkennen, während die Kleinpreisgeschäfte insbesondere den Bedarf der unteren sozialen Schicht decken sollen.

Die Erfassung mehrerer Marktschichten zeigt sich neben einer Ausweitung und Vertiefung des Sortiments und der Abstufung der Qualitätslagen vor allem auch in der Orientierung aller absatzpolitischen Maßnahmen an den in Betracht kommenden Zielgruppen. Als bedeutendes absatzpolitisches Mittel hat die Sortimentspolitik entscheidend zu der Attraktivität und Beliebtheit des Warenhauses beigetragen. Die Gestaltung des Sortiments bestand hauptsächlich in der Anpassung an die strukturellen Bedarfswandlungen, was vor allem zu einer Anhebung des Sortimentsniveaus führte. Dabei wird neben der reinen Bedarfsdeckung immer mehr der Gedanke der Bedarfsweckung an Bedeutung gewinnen.

Die Preispolitik als ursprünglich wichtigstes Mittel des Wettbewerbs hat in den letzten Jahren ihre Vorrangstellung gegenüber den anderen absatzpolitischen Instrumenten verloren. Auf Grund einer gewissen

1) vgl. GROSS, H.: Der Mut zum Neuen am Markt von Morgen, Düsseldorf und Wien 1963, S. 207

Substituierbarkeit der absatzpolitischen Mittel traten dafür Service-, Konditionen- und Werbepolitik stärker in den Vordergrund. Damit versuchten sich die Warenhäuser nicht nur den erhöhten Ansprüchen der Konsumenten anzupassen, sondern sich auch deutlich von neuen Betriebsformen abzuheben, die in erster Linie durch aggressive Preispolitik und weitgehende Servicereduktion in den Markt drängen. Durch die sinnvolle Abstimmung der einzelnen absatzpolitischen Elemente untereinander, insbesondere durch eine verstärkte Service- und Werbepolitik, gelang den Warenhäusern neben einer beachtlichen Vergrößerung ihres akquisitorischen Potentials auch die Anhebung ihres Image, wodurch die Erschließung der höheren sozialen Schicht erst möglich wurde.

Im Vergleich zum übrigen Einzelhandel erreichten die Warenhaus-Gesellschaften überdurchschnittliche Zuwachsraten ¹⁾, die vor allem auf ihre elastische Geschäftspolitik und konsequenten Rationalisierungsmaßnahmen zurückzuführen sind. Auf Grund ihrer zielstrebigsten Investitionstätigkeit und Expansionspolitik, wozu die Warenhäuser entsprechend ihrer Finanzkraft und gesunden Kapitalstruktur durchaus in der Lage sind, wird auch in Zukunft deren Marktanteil beachtlich anwachsen.

Durch das Anheben des Sortimentsniveaus, die Ausdehnung der vertikalen und horizontalen Sortimentsstruktur und das Eindringen in bisher nicht warenhausadäquate Bedarfsbereiche treten die Warenhäuser im Gegensatz zu früher immer mehr in direkten Wettbewerb mit den Fachgeschäften. Die zunehmende Tendenz zur Spezialisierung einzelner Warenbereiche, die optisch in der konsequenten Anwendung des "shop-in-the-shop"-Prinzips und der Errichtung von Boutiquen zum Aus-

1) Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 107.

druck kommt, wird den Wettbewerb beider Betriebsformen weiter verschärfen. Neben einer noch stärkeren Spezialisierung und Verbesserung der Warenpräsentation, der Werbung und der Serviceleistungen liegt die Chance für die Fachgeschäfte, denen auf Grund ihrer Finanzkraft und Sortimente natürliche Expansionsgrenzen gesetzt sind, vor allem in der Vereinigung mehrerer Spezialsortimente, also mehrerer Fachgeschäfte unter einem Dach in Form des Gemeinschaftswarenhauses, das in Skandinavien bereits weite Verbreitung gefunden hat. Diese Notwendigkeit wird durch den Wunsch der Verbraucher nach Bequemlichkeit beim Einkauf durch die Bevorzugung großer Einkaufsstätten ¹⁾ noch verstärkt.

Gegenüber ihren Hauptkonkurrenten, den Universalversandgeschäften, die über ein ähnlich umfassendes Sortiment verfügen und ebenfalls überdurchschnittliche Zuwachsraten und wachsende Marktanteile erreichten, konnten die Warenhäuser ihre Stellung behaupten. Um den mit der Methode des Versandverkaufs verbundenen Nachteilen zu entgegen und um zusätzliche Umsatzreserven zu erschließen, sehen sich die Versandgeschäfte sogar veranlaßt, selbst in verstärktem Umfang in den stationären Einzelhandel einzudringen. Die Expansionspolitik der Warenhäuser werden auch neue Betriebsformen wie z. B. Verbrauchermärkte oder Discount-Häuser nicht beeinträchtigen können, deren augenblickliche Umsatzerfolge allein auf aggressiver Preispolitik beruhen. Um diesen Betriebsformen entgegenzutreten, könnten die Warenhäuser einerseits eine verstärkte Aktivität in ihrer Preispolitik entfalten, zu der sie auf Grund ihrer Finanzkraft selbst längere Zeit in der Lage wären, andererseits die Entwicklung neuer Betriebsformen, wie z. B. das Selbstbedienungs-Warenhaus stärker vorantreiben.

1) vgl. TIETZ, B.: Konsument und Einzelhandel, a. a. O., S. 500.

Abkürzungsverzeichnis

F. A. Z.	= Frankfurter Allgemeine Zeitung
GdS	= Grundriß der Sozialökonomie
GfK	= Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatz- forschung e. V. , Nürnberg
GfM	= Gesellschaft für Marktforschung mbH.
HdB	= Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HdSW	= Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
HdW	= Handbuch der Wirtschaftswissenschaften
ÖB	= Österreichischer Betriebswirt
RGH	= Rationalisierungsgemeinschaft des Handels
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfhF (NF)	= Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (Neue Folge)

LITERATURVERZEICHNIS

I. Buchveröffentlichungen und Dissertationen

- ALLEN, R.G.D. und
HICKS, J. R. : A Reconsideration of the Theory of
Value, Economica, New Series Vol. I,
(1934)
- ANDREWS, P. W. S. : Some Aspects of Competition in Retail
Trade, in: Oxford Economic Papers ,
N. S. , Vol. II (1950)
- ASBECK, C. : Die Beamten - Kaufhäuser, Diss. Ham-
burg 1930
- BAER, K. ST. : Der Kampf gegen Großbetriebe des Ein-
zelhandels und die Volkswirtschaft,
Jena 1932
- BATZER, E. und
LAUMER, H. : Neue Vertriebswege in Industrie und
Handel, München 1963
- BEER, G. : Die Planung des Absatzes im Einzel-
handel, Diss. Basel 1955
- BEHRENS, K. CH. : Absatzwerbung, Wiesbaden 1963
- Der Standort der Handelsbetriebe,
Köln und Opladen 1965
- BENDER, E. : Der kalkulatorische Ausgleich, Diss.
Berlin 1941
- BENESCH, H. : Wirtschaftspsychologie, München -
Basel 1962
- BEREKOVEN, L. : Die Werbung für Investitions- und
Produktionsgüter, ihre Möglichkeiten
und Grenzen, in: Schriftenreihe
"Marktwirtschaft und Verbrauch" der
GfK, Gesellschaft für Konsum-, Markt-
und Absatzforschung e. V., Bd. 16,
Nürnberg 1961

- BERGER, A. : Preisdifferenzierung, Diss. Köln 1933
- BERGLER, G. : Verbraucher und Verbrauchswandlungen,
in: Beiträge zur Absatz- und Verbrauchsforschung, Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Bd. 1, Nürnberg 1957
- BERNINGHAUS, W. : Die absatzwirtschaftliche Ausrichtung
des Kleinpreisgeschäftes, Diss. Nürnberg 1960
- BOCHENECK, A. : Die Sonderproblematik in der Bildung
des konsumgenossenschaftlichen Warenangebots, Diss. Köln 1958
- BODEMANN, K. : Produktivität, Preisbildung und Wettbewerb im Handel, Diss. Köln 1965
- BRAND, J. : Die Elastizität der Nachfrage als betriebswirtschaftliches Problem, Diss. Berlin 1934
- BRANDT, S. : Die Überwachung der Sortimente in den Großbetrieben des Einzelhandels, Diss. Köln 1957
- BRAUNWARTH, H. : Die führenden westdeutschen Warenhausgesellschaften, ihre Entwicklung nach dem Kriege und ihre heutigen Probleme, in: Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Bd. 4, Nürnberg 1957
- BUDDEBERG, H. : Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden 1959
- BUDDEBERG, TH. : Der Warenhausbegriff, Stuttgart 1936
- BÜRGI, E. : Das Warensortiment im Detailhandel mit besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteldetailhandels, in: Unternehmung und Betrieb, Bd. 15, Bern 1949
- DENNEBERG, E. : Begriff und Geschichte des Warenhauses, privatrechtliche Verhältnisse der schweizerischen Warenhäuser, Diss. Bern 1937

- DISCH, W. K. A.: Der Groß- und Einzelhandel in der Bundesrepublik, in: Absatzwirtschaft, Schriftenreihe hrsg. von Prof. C. Kapferer und W. K. A. Disch, Bd. 2, Köln und Opladen 1966
- DOMITZLAFF, H.: Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens, 2. Aufl., Hamburg 1951
- DUBBERKE, H. A.: Betriebswirtschaftliche Theorie des privaten Haushalts, Berlin 1958
- DUNN, S. W. : Advertising. Its role in Modern Marketing, New York 1961
- EDLER, F.: Werbetheorie und Werbeentscheidung, Wiesbaden 1966
- EITEL, K.: Schichtung des Konsumgüter-Marktes, Diss. Nürnberg 1966
- FILENE, E.: Mehr Rentabilität im Einzelhandel; übersetzt und bearbeitet von Herzberg, Berlin o. Jg. (1927)
- FISCHER, G.: Die Betriebsführung, Bd. II, Betriebliche Marktwirtschaftslehre, 2. Aufl., Heidelberg 1961
- FREY, A. W. : The role of Sales Promotion - "Plus" Ingredient of the Marketing - Mix ; The Amos Tuck School of Business Administration, Dartmouth College, Hanover-New Hampshire, Bulletin Nr. 19, September 1957
- GISSINGER, L.: Methoden der betrieblichen Sortimentspolitik, insbesondere in Kauf- und Warenhäusern, Diss. Berlin 1964
- GLÜCKER, H.: Gütesicherung als Marktfaktor, Diss. Mannheim 1962
- GROSS, H.: Der Mut zum Neuen am Markt von Morgen, Düsseldorf - Wien 1963

- GRUNDBAUM, H. : Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik, Berlin 1928
- GUREWITSCH, B. : Die Entwicklung des menschlichen Bedürfnisses und die soziale Gliederung der Gesellschaft, Leipzig 1901
- GUTENBERG, E. : Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 1. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1955
- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 9. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1966
- HALL, M: Distributive Trading, London 1949
- HARTMANN, B. : Preisbildung und Preispolitik, in: betriebswirtschaftliche Studienbücher, hrsg. von H. Seischab, Reihe II, Funktionslehren, Stuttgart 1963
- HAX, K. : Vertikale Preisbindung in der Markenartikel - Industrie, Köln und Opladen 1961
- HEINEN, E. : Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift für Erich Gutenberg, Wiesbaden 1963
- HIRSCH, J. : Das Warenhaus in Westdeutschland, seine Organisation und Wirkung, Leipzig 1910
- Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, Grundriß der Sozialökonomie, V. Abteilung, II. Teil, 2. Aufl., Tübingen 1925
- HOPPMANN, E. : Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, Berlin - Frankfurt am Main 1959
- HORACEK, M: Der kalkulatorische Ausgleich, Wien 1950

- HUMBEL, P.: Preispolitische Gewinndifferenzierung im Einzelhandel, Zürich 1958
- HUNDHAUSEN, C.: Werbung und öffentliches Vertrauen, Bd. 1, Essen 1951
- Wesen und Formen der Werbung, Bd. 1, Essen 1963
- JACOBI, A.: Kundendienst - der erfolgreiche Verkäufer im Detailhandel, Zürich 1927
- JESSEN, J.: Der Handel als volkswirtschaftliche Aufgabe. Ein Beitrag zur Lehre vom Binnenhandel, Berlin 1939
- JONES, F. M.: Retail merchandising, 3 rd pr., Homewood (Illinois) 1961
- KAHN, K.: Die Werbung des Schuheinzelhändlers, Diss. Köln 1930
- KAPFERER, C. und DISCH, W. K. A. : Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, in: Kompendium der Absatzwirtschaft, Bd. 2 , Köln und Opladen 1967
- Kooperative Marktforschung, in: Absatzwirtschaft, Bd. 1, Schriftenreihe hrsg. von C. Kapferer und W.K.A. Disch, Köln und Opladen 1965
- KLEIN - BLENKERS, F.: Die Handelsspannenkritik, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 117, September 1963
- Die Ökonomisierung der Distribution, in: Schriften zur Handelsforschung, hrsg. von R. Seyffert, Nr. 27, Köln und Opladen 1964
- KOCH, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebs, 1. Aufl., Berlin 1950

- KOSIOL, E. : Typologische Gegenüberstellung von standardisierender (technisch orientierter) Plankostenrechnung und prognostizierender (ökonomisch ausgerichteter) Plankostenrechnung als Instrument moderner Unternehmensführung, Hrsg. Kosiol, E. , Berlin 1956
- KRAMER, H. : Warenhausprobleme der jüngsten Zeit, eine volkswirtschaftliche Studie, Leipzig 1931
- KRELLE, W. : Preistheorie, Tübingen und Zürich 1961
- KROOSS, R. : Der technische Kundendienst als Instrument der Absatzpolitik, in: Schriftenreihe " Marktwirtschaft und Verbrauch " der GfK, Bd. 21, Nürnberg 1965
- KROPFF, H. F. J. : Die Werbemittel und ihre psychologische, künstlerische und technische Gestaltung, 2. Aufl., Essen 1961
- Wörterbuch der Werbung , Essen 1959
- KRÜGEL, H. : Preisdifferenzierung, Diss. Berlin 1936
- KÜMIN, A. : Das Selbstbedienungs - Warenhaus in den USA, Entwicklung in Europa, Veröffentlichungen des Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Instituts der Universität Freiburg, Bd. 17, Freiburg / Schweiz 1967
- LANGER, K. : Standort - Risiken im Einzelhandel, Wien 1935
- LEITHERER, E. : Absatzlehre, in: Betriebswirtschaftliche Studienbücher, hrsg. von E. Seischab, Reihe II, Funktionslehren, Stuttgart 1964
- LINHARDT, H. : Grundlagen der Betriebsorganisation, Essen 1954

- LIPPERT, A.: Möglichkeiten und Grenzen der Automation im Einzelhandel in ihrer besonderen Bedeutung für Warenhäuser, Diss. Darmstadt 1958
- LISOWSKY, A.: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Zürich 1954
- LÖBEL, V.: Kundendienst als absatzwirtschaftliche Leistung - Formen und Möglichkeiten, in: Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Bd. 22, Nürnberg 1966
- LOHMANN, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Tübingen 1959
- LUX, M.: Studien über die Entwicklung des Warenhauses in Deutschland, Jena 1910.
- LYSINSKI, E.: Die Organisation der Reklame, Berlin 1924
- MAECKER, E. J.: Planvolle Werbung, 3. Aufl., Essen 1962
- MAHLER, H. E.: Sortimentsgestaltung im Detailhandel als Produktivitätsfaktor, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 18, 1954
- MARRE, H.: Funktionen und Leistungen des Handelsbetriebes, Schriften zur Handelsforschung Nr. 16, hrsg. von R. Seyffert, E. Sundhoff und H. Buddeberg, Köln und Opladen 1960
- MARSHALL, A.: Principles of Economics, 8 th. Ed., London 1947
- MARTIN, O. und MAASEN, F.: Sortiment und Einkauf, sowie ausgewählte Fragen der Betriebskontrolle, Rationalisierung - Gemeinschaft des Handels (RGH), Köln 1958
- MAYNARD, H. H. und NOLEN, H. C.: Sales Management, rev. ed., New York 1950

- MELLEROWICZ, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. erweiterte und veränderte Auflage, Bd. 3, Sammlung Göschen, Berlin 1958/59
- Die Handelsspanne bei freien, gebundenen und empfohlenen Preisen, Freiburg im Breisgau 1961
- Markenartikel, 2. Aufl., München und Berlin 1963
- Unternehmenspolitik, 2. Aufl., Bd. II, Freiburg im Breisgau 1963
- MERTENS, H.: Die steuer- und wirtschaftspolitischen Maßnahmen bezüglich der Warenhäuser in Deutschland, Diss. Basel 1937
- MICHALSKI, K.: Das Prinzip der Preisdifferenzierung, Leipzig 1932
- MÖLLER, E. G.: Über Preispolitik im Einzelhandel, Diss. Nürnberg 1936
- MÖLLER, H.: Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung, Tübingen 1962
- MOSER, H.: Wilhelm Vershofen Beitrag zu einer Theorie des Verbraucherverhaltens, in: Die Unternehmung im Markt, Bd. 10, Berlin 1963, hrsg. von G. Bergler, J. Fettel, H. Linhardt und E. Sieber
- MÜLLER, M.: Der Interessenkampf zwischen kapitalistischem und mittelständischem Einzelhandel, Freiburg 1933
- MÜLLER-BEILSCHMIDT, K.: Handelsspanne und Konkurrenzverhältnisse im Einzelhandel, Berlin 1954
- MUTH, F.: Die Entwicklung der deutschen Warenhaus - Aktiengesellschaften zwischen 1939 und 1951 im Spiegel ihrer Bilanzen, Diss. Mannheim 1954

- NEU, B. : Die Werbung als absatzpolitisches Instrument der Unternehmung, Diss. Freiburg im Breisgau 1958
- NEUMANN, E.,
SPRANG, W. und
HATTEMER, K., (Hrsg.) : Werbung in Deutschland, Jahrbuch der deutschen Werbung, Düsseldorf und Wien 1968
- NIESCHLAG, R. : Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, in: Volkswirtschaftslehre, hrsg. von A. Weber, Bd. 4, Berlin 1959
- NIX, L. : Theorie der branchenmäßigen Gliederung des Warenhandels. Schriften zur Einzelhandelsforschung, hrsg. von R. Seyffert, Heft 13, Stuttgart 1932
- NÖH, D. : Reklamepolitik und Produktvariation in der Preistheorie, Diss. Frankfurt am Main 1957
- NYSTRØM, P. H. : Economics of Retailing, New York 1932
- NYSTRØM, P. H. : (Ed.) Marketing Handbook, New York 1958
- OEHLER, W. : Sortimentswandel im Einzelhandel, in: Beiträge und Meinungen zur absatzwirtschaftlichen Entwicklung, hrsg. von der Hauptgemeinschaft des deutschen Einzelhandels, Heft 3, Köln 1964
- OTT, A. E. : Marktform und Verhaltensweise, Stuttgart 1959
- PASDERMADJIAN, H. : Das Warenhaus. Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur, Köln und Opladen 1954
- PETERMANN, G. : Marktstellung und Marktverhalten des Verbrauchers, Wiesbaden 1963
- PHILLIPS, CH. F. und
DUNCAN, D. J. : Marketing, Principles and Methods, 2nd ed., 6th pr., Homewood / Ill. 1955

- PIGOU, A. C. : Economics of Welfare, 4 th Ed., London 1932
- PREISER, E. : Gestalt und Gestaltung der Wirtschaft, Tübingen 1934
- REHMANN, K. : Die Marktdynamik des Discount, Frankfurt / Main 1967
- RICHTER, B. : Über Wesen, Begriff und Formen der Verkaufsförderung, Diss. Nürnberg 1968
- RICHTER, R. : Das Konkurrenzproblem im Oligopol, Berlin 1954
- RIESMANN, D.,
DENNEY, R.,
GLAZER, N. : Die einsame Masse. Eine Untersuchung der Wandlungen des amerikanischen Charakters, Darmstadt 1956
- ROBINSON, J. : The Economics of Imperfect Competition, 5. Ed., London 1951
- RÖPER, B. : Die vertikale Preisbindung bei Markenartikeln, Tübingen 1955
- RUBERG, C. : Kurzgefaßte Einzelhandelsbetriebslehre, Berlin und München 1939
- SAMSON, F. : Der Einfluß der Mode auf den Schuhhandel, Stuttgart 1930
- SANDIG, C. : Die Führung des Betriebes, Betriebswirtschaftspolitik, Stuttgart 1953
- SCHÄFER, E. : Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln und Opladen 1950
- Die Unternehmung, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Köln und Opladen 1961
- Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, 3. Aufl., Köln und Opladen 1953

- SCHEELE, W. : Verkaufsaktive Preis- und Rabatt-politik, München 1968
- SCHERKE, F. : Der Verbrauchercharakter, ein Beitrag zur Konsum - Motiv - Forschung, in: Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Ver-brauch" der GfK, Bd. 20, Nürnberg 1964
- SCHILDGEN, G. : Die absatzwirtschaftlichen Funktionen, Diss. Nürnberg 1956
- SCHILLER, K. : Absatzwirtschaft, Hamburg 1957
- SCHMITZ, G. : Zwischenbetrieblicher Vergleich der Einzelhandelspreise sortengleicher Konsumwaren, Köln und Opladen 1964
- SCHNEIDER, E. : Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, Wirtschaftspläne und wirtschaft-liches Gleichgewicht in der Verkehrs-wirtschaft, Tübingen 1949; 6. Aufl., Tübingen 1960
- SCHNETTLER, A. : Betriebsanalyse, Stuttgart 1958
- SCHNUTENHAUS, O. R. : Absatzpolitik und Unternehmensführung, Freiburg im Breisgau 1961
- SEYFFERT, R. : Die Arten der Werbung, in: Handelsbe-trieb und Marktordnung, Festschrift Carl Ruberg zum 70. Geburtstag, Wies-baden 1962
- Theorie und Praxis der Werbung, Stutt-gart 1966
- Wirtschaftliche Werbelehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1952
- Wirtschaftslehre des Handels, 1. Aufl., Köln und Opladen 1951; 3. Aufl., Köln und Opladen 1957
- SMITH, H. : Retail Distribution, A Critical Analysis, 2. Aufl., Oxford 1948

- SOMMER, M. : Erfahrungen mit Basement - stores.
Möglichkeiten einer neuen Verkaufs-
form, Frankfurt / Main 1967
- von STACKELBERG, H. : Grundlagen der theoretischen Volks-
wirtschaftslehre, 2. Aufl., Bern - Tü-
bingen 1951
- SUNDHOFF, E. : Absatzorganisation, Wiesbaden 1958
- Die Handelsspanne, 'Schriften zur Han-
delsforschung Nr. 2, Köln und Opladen
1953
- TIBURTIUS, J. : Lage und Leistungen des deutschen Han-
dels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart,
Berlin - München 1949
- TIETZ, B. : Konsument und Einzelhandel, Frankfurt /
Main 1966
- Preisdiskriminierung und Wettbewerbs-
regeln, in: Wirtschaftsdienst, hrsg. vom
Hamburgischen Welt - Wirtschafts -
Archiv, Hamburg, 47. Jg., Juli 1967,
Heft 7
- THEISEN, P. : Die betriebliche Preispolitik im Einzel-
handel, in: Schriften zur Handelsfor-
schung, hrsg. von R.Seyffert, Nr. 14 ,
Köln und Opladen 1960
- Kundendienstpolitik, in: Mitteilungsblatt
des Handelsinstituts an der Universität
des Saarlandes, Saarbrücken, Heft 25,
April 1964
- TRAUTMANN, W. : Die Werbepolitik in ihren Beziehungen zur
Wirtschaftspolitik von Betrieb, Verbänden
und Staat, Diss. Mannheim 1955
- TRIFFIN, R. : Monopolistic Competition and General
Equilibrium Theory, Cambrigde 1949
- UHLIG, H. : Die Warenhäuser im Dritten Reich, Köln
und Opladen 1956

- WOLL, A. : Der Wettbewerb im Einzelhandel.
Zur Dynamik der modernen Vertriebs-
formen, Berlin 1954
- ZIMMERMANN, J. : Betriebsführung im Detailhandel, Hand-
buch für den mittelständischen Detailli-
sten , Zürich 1944
- ZIMMERMANN, M. M. : The Super Market, A Revolution in
Distribution, New York - Toronto -
London 1955

II . Beiträge in Sammelwerken

- ALBACH, H. : Werbung, in: HdSW, Bd. 11, Stutt-
gart - Tübingen - Göttingen 1961
- BEHRENS, K. CH. : Versuch einer Systematisierung der Be-
triebsformen des Einzelhandels, in: Der
Handel heute, in Memoriam J. Hirsch,
hrsg. von K. CH. Behrens, Tübingen 1962
- Waren- und Kaufhäuser, in: HdB, Bd. 4,
3. Aufl., Stuttgart 1962
- BERGLER, G. : Der Markenartikel im Rahmen der in-
dustriellen Absatzwirtschaft, in: Markt-
wirtschaft und Wirtschaftswissenschaft,
Festgabe für Wilhelm Vershofen, hrsg.
von G. Bergler und L. Erhard, Berlin
1939
- Markenartikel, in: HdSW, Bd. 7, Stutt-
gart - Tübingen - Göttingen 1961
- BUDDEBERG, H. : Anwendung der typologischen Methode in
der Betriebswirtschaftslehre, in: Mit-
teilungen des Instituts für Handelsfor-
schung an der Universität zu Köln, Nr. 70,
vom 15. Dezember 1954

- VERSHOFEN, W. : Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, Berlin - Köln 1959
- VOGEL, E. : Public Relations, öffentliche Meinung- und Beziehungspflege in Theorie und unternehmerischer Praxis, Frankfurt am Main 1952
- VORMBAUM, H. : Differenzierte Preise, Differenzierte Preisforderungen als Mittel der Betriebspolitik, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. von Gutenberg, E., Hasenack, W., Hax, K. und Schäfer, E., Bd. 9, Köln und Opladen 1960
- WALTHER, H. : Kundendienst in der Mineralölwirtschaft, Diss. Nürnberg 1958
- WEINHOLD-STÜNZI, H. : Grundfragen wirtschaftlicher Absatzführung, in: Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Hochschule St. Gallen, Nr. 6, Bern 1964
- WEISS, E. B. : The coming battle with the giant retailers' advertised brands, New York 1961
- WEISSBURGER, F. X. : Das Versandgeschäft. Eine privatwirtschaftliche Betrachtung, Diss. Tübingen 1935
- WERNICKE, J. : Das Waren- und Kaufhaus, Leipzig 1913
Kapitalismus und Mittelstandspolitik, 2. Aufl., Jena 1922
- WISWEDE, G. : Motivforschung, eine Analyse ihrer Erkenntnisgrenzen, in: Schriftenreihe "Marktwirtschaft und Verbrauch" der GfK, Bd. 18, Nürnberg 1962
- WÖHE, G. : Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Berlin und Frankfurt / Main 1963
Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim am Glan 1959

- BUUDEBERG, H. : Einzelhandelsbetrieb, in : HdSW, Bd. 3, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1961
- GÄLWEILER, A. : Betriebliche Preispolitik, in: HdB, 3. Aufl., Bd. III, Stuttgart 1960
- GÜMBEL, R. : Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, in: Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. von Gutenberg, E., Hasenack, W., Hax, K. und Schäfer, E., Bd. 21, Köln und Opladen 1963
- HENZLER, R. : Das Unternehmen in der modernen Wettbewerbswirtschaft, in: Gegenwartsfragen der Unternehmung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Henzel, F., hrsg. von Bernhard Bellinger, Wiesbaden 1961
- KAESLIN, W. : Elektronische Verfahren für die Sortimentskontrolle, in: Sortiment am Kreuzweg ?, Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene ", Bd. 24, Düsseldorf - Wien 1962
- KALUSSIS, D. : Absatzpolitik und Werbung, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Köln und Opladen 1968
- KLEIN-BLENKERS, F.: Die Werbehilfen, in: Betriebswirtschaft und Marktpolitik, Festschrift für Rudolf Seyffert zum 75. Geburtstag, Köln und Opladen 1968
- KORNMANN, U. : Absatzplanung eines Versandhauses unter besonderer Berücksichtigung der Zusammenarbeit von Industrie und Handel, in : Absatzplanung in der Praxis, hrsg. von E. Gutenberg, Wiesbaden 1962
- KOSIOL, E. : Die Struktur der Einzelhandelsbetriebe, in: Handbuch des Einzelhandels, hrsg. von Seyffert, R. , Stuttgart 1932
- Systematik der Betriebsformen, in: Handbuch des Einzelhandels, hrsg. von Seyffert, R. Stuttgart 1932

- LAMPE, A. : Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, in Weber, A.: Volkswirtschaftslehre, Bd. 4, Handels- und Verkehrspolitik, München und Leipzig 1933
- MAATZ : Die Ergebnisse der Warenhaus - Steuer-
veranlagung in Preußen von 1901 bis
1903, in: Preußisches Verwaltungsblatt,
25. Jg., Berlin 1904
- MELLEROWICZ, K. : Kalkulatorischer Ausgleich, in: HdB,
3. Aufl., Bd. 2, Stuttgart 1958
- NATHSCHLÄGER, R. : Der Sortimentsbegriff in der Betriebs-
wirtschaftslehre, in: ÖB, 8. Jg., 1958
- OTT, W. : Kundendienst, in: HdB, Bd. III, 3. Aufl.,
hrsg. von Seischab, H. und Schwantag, K.,
Stuttgart 1960
- RAFFEE, H. : Branchengeschäfte, in: HdB, Bd. I,
Stuttgart 1956
- RHEIN, E. : Die Theorie des unvollkommenen Wett-
bewerbs und ihre Anwendung auf den
Wettbewerb im Einzelhandel, in: Jahr-
buch für Sozialwissenschaft, Bd. 11,
(1960)
- RINSCHKE, G. : Der aufwendige Verbrauch. Sozialökono-
mische Besonderheiten geltungsbedingter
Nachfrage, in: Kreikebaum, H. -
Rinsche, G. : Das Prestigemotiv in Kon-
sum und Investition, Berlin 1961
- RUBERG, C. : Einzelhandel, in: HdB, Bd. I, 3. Aufl.,
Stuttgart 1956
- SCHÄFER, E. : Absatzwirtschaft, in: Handbuch der Wirt-
schaftswissenschaften, hrsg. von Hax, K.
und Wessels, Th., Bd. I, Betriebswirt-
schaft, Köln und Opladen 1958

- SCHMITZ, G. : Kalkulatorischer Ausgleich als betriebspolitische Aufgabe, in: Distributionswirtschaft, Festgabe zum 75. Geburtstag von Prof. Dr. Dr. hc. R. Seyffert, hrsg. von Sundhoff, E., Köln und Opladen 1968
- SCHRADER, K. W. : Marktforschung und Preispolitik, in: Absatzpolitik und Distribution, Studienreihe Betrieb und Markt, Sonderband hrsg. von Bidlingmaier, J., Jacobi, H. und Uherek, E. W. , Wiesbaden 1967
- SCHRÖDER, J. : Qualität und Qualitätssteigerung, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift für W. Kalveram, hrsg. von K. Theisinger, 1942
- SCHWARZ, H. O. : Verkaufsverwaltung, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, München 1956
- SEYFFERT, R. : Konsumtionsvorgang und Einzelhandel, in: Handbuch des Einzelhandels, hrsg. Seyffert, R., Stuttgart 1932
- Sortimentspolitik, in: Sortiment am Kreuzweg? , Schriftenreihe der Stiftung "Im Grüene", Bd. 24, Düsseldorf - Wien 1962
- Werbung, in: HdB, Bd. IV, 3. Aufl., Stuttgart 1962
- SUCROW, E. : Entwicklungstendenzen der Waren- und Kaufhäuser, in: Absatzpolitik und Distribution, hrsg. von Dr. J. Bidlingmaier, Dr. H. Jacobi und Dr. E. W. Uherek, Studienreihe Betrieb und Markt, Sonderband, Wiesbaden 1967
- SUNDHOFF, E. : Einzelhandelswerbung, in: HdB, Bd. I, 3. Aufl., Stuttgart 1956

- SUTER, R. : Präsident der Verwaltungsdelegation des MIGROS - Genossenschafts - Bundes, Zürich: " Konsumpsychologische Erwägungen bei der Führung von Selbstbedienungs-Unternehmungen", in: Neuzeitliche Distributionsformen, Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel an der Handels - Hochschule St. Gallen, Bd. 5, St. Gallen 1963
- TIETZ, A. L. : Das Waren- und Kaufhaus, in: Handbuch des Einzelhandels, hrsg. von R. Seyffert, Stuttgart 1932
- TÜMENA, W. : Kundendienst, in: Handbuch des Einzelhandels, hrsg. von R. Seyffert, Stuttgart 1932

III. Beiträge in Zeitschriften und Zeitungen

1. Signierte Beiträge

- ASCHERT, W. : Der Kundendienst als Wettbewerbsfaktor, in: Textil - Mitteilungen , Nr. 37, 5. Jg., 1950
- BEHRENS, K. CH. : Der unvollkommene Wettbewerb im Einzelhandel, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 4. Jg. (1952)
- BEREKOFEN, L. : Die Bedeutung von "Sales Promotion" in der modernen Absatzwirtschaft, in: ZfB, 32. Jg., 1962
- BERGLER, G. : Das Risiko der künstlichen Veralterung in der modernen Absatzwirtschaft, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 1, 8. Jg., (1962)
- Die Wirkungen der Mode und des Geschmacks auf den Markenartikel, in: Der Markt der Fertigware, 2. Jg., Nürnberg 1930

- BERGLER , G. : Durchgängige Werbung, in: Der Markt, Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Absatzpolitik, hrsg. Österreichische Gesellschaft für Absatzwirtschaft, Sondernummer 1963
- Möglichkeiten und Grenzen der Werbung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 1, 12. Jg. 1966
- BIDLINGMAIER , J. : Geschäftsprinzipien und Betriebsformen des Einzelhandels, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF), Neue Folge, 15. Jg., Heft 11 / 12 , 1963
- BORNEMEYER, M. : in: Textilwirtschaft vom 7. 9. 1961
- GEHLEN, J. : Strafe für stabile Preise, in: Deutsche Zeitung Nr. 34 vom 9. 2. 1961
- HAAS, F. : Kosten- und Erlösplanung, in: Neue Betriebswirtschaft, Heidelberg 1951
- HAMMER, H. : Parkraum in der City - aber wie? Die Innenstadt im Zeitalter der Motorisierung, in: Handelsblatt vom 8. 12. 1961
- HENZLER, R. : Das Sortiment und die Handelsspanne, in: Schweizerischer Konsumverein, Basel 1956
- Funktionaler Wettbewerb im Vertrieb, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 29. Jg., 1959
- HIERONIMI, TH. : Konjunkturbeobachtung und Marktanalyse in Großbetrieben des Einzelhandels, in: ZfhF , 1955
- HIRSCH, J. : Die Kosten im Handel, Bericht in den "Verhandlungen und Berichten des III. Unterausschusses", 9. Arbeitsgruppe (Handel) , Bd. 1, 1929
- von HORNSTEIN, N. : Schlechte Aussichten für Ausschnitt, Modeschöpfer Yorn im Bayerischen Hof, in: Münchner Merkur vom 21. / 22. März 1964

- HUNDHAUSEN, C. : Über das Wesen der Werbung, in:
ZfhF (NF) , 11. Jg. , 1959
- KAUFMANN, P. : Ideen, Pläne und ihre Verwirklichung,
in: Schweizerische Handelszeitung vom
12. 10. 1967
- KJAER - HANSEN, M. : Die Qualitätspolitik der Gegenwart und
der Zukunft, in: Jahrbuch der Absatz-
und Verbrauchsforschung, Heft 2, 12.
Jg. 1966
- KROPFF, H. F. J. : Vom Ramschladen zum bewunderten,
modernen Warenhaus, in: Jahrbuch der
Absatz- und Verbrauchsforschung,
Heft 4, 9. Jg. 1963
- LEHMANN, M. R. : Über Begriff und Wesen der Preis-
politik, in: Betriebswirtschaftliche
Rundschau, 3. Jg., Heft 1, Leipzig 1926
- LICHEY, W. : Im Handel gärt es, in: Die Welt, Nr. 84
vom 9. 4. 1965
- Warenhäuser werben wirkungsvoller als
manche Markenartikler, in: Die Welt,
Nr. 117 vom 20. 5. 1968
- LÖWENTHAL-HIRSCH, L. : Der Karstadt Konzern, in: Die Wirtschafts-
kurve, Jg. 1925
- LUTZ, H. : Die Handelsmarke in der Bundesrepublik,
in: Der Markenartikel, 27. Jg., 1965,
Heft 5
- Die Zukunft des Markenartikels, in:
Industriekurier vom 30. 5. 1967
- MELLEROWICZ, K. : Handelsspanne und Discounthäuser, in:
ZfB, Heft 3, 1958
- MEYER, C. W. : Die Erklärungsbedürftigkeit von Waren als
Problem der Vertriebsführung, in: ZfhF
(NF) , 10. Jg. 1958

- MEYER, P. W. : Aus einem Vortrag des 4. MMM - Kongresses 1966 unter dem Thema : Der Einzelhandel im Jahre 1975, aus einem Bericht in : die absatzwirtschaft, März 1966
- MUNDORF , H. : Kein Warenhauskomplex, in: Industriekurier vom 13. 4. 1965
- OEHLER, W. : Dienstleistungen als Mittel des Wettbewerbs, in: Handelsblatt Nr. 206 vom 25. 10. 1965
- OSEL, W. : Alle Chancen genutzt? , in: Karstadt-Magazin, Heft 1, 1968
- Helmut Hortens Werbestrategie, in: die absatzwirtschaft, 1. Septemбераusgabe 1965
- Karstadt baut den Kunden nach, in: Handelsblatt vom 4. 3. 1968
- Mit Sorgfalt geplant und doch verrechnet, in: Handelsblatt vom 25. 9. 1967
- Wenn die Verbraucher müde werden, in: Handelsblatt Nr. 92 vom 16. 5. 1967
- PAULS, J. : Kundendienst - ein Stiefkind der Unternehmensplanung, in: FAZ vom 11.11.67
- PEINER, W. : Warenhäuser mit Zukunftssorgen, in: Der Volkswirt, Nr. 3, 1. Quartal 1962
- RECKTENWALD, H. C. : Heterogene Konkurrenz oder Nur-Preiswettbewerb, in: Der Markenartikel, 16. Jg. (1954)
- RHODE, W. : Kunst im Warenhaus, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 126 vom 25. / 26. 5. 1968
- SCHACH, G. : Einkaufstaschen folgen den Lohntüten, in: Christ und Welt vom 29. 6. 1967

- SCHLÄGER, R. : Der Sortimentsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre, in: ÖB (Österreichischer Betriebswirt) , 8. Jg. 1958
- SCHREIBER, K. : Beurteilt der Verbraucher die Qualität nach dem Preis ? , in: Der Markenartikel, 1960
- SCHREITERER, G. : Die Aussagefähigkeit des Lagerumschlags, in: Der Betrieb, Heft 15, 1958
- Lager- und Sortimentsgestaltung in neuer Sicht, in: Blätter für Genossenschaftswesen vom 25. 2. 1960
- SOMMER, J. W. : Public-Relations - Werbung - Propaganda, GFM Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung, Jg. 1963, Heft 3
- SPIEGEL, B. : Die Aufgabe der Psychologie in der werbewissenschaftlichen Forschung, in: Werbewissenschaftliches Referatenblatt, Heft 3, 1965
- STRESEMANN, G. : Die Warenhäuser. Ihre Entstehung, Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 56. Jg., (1900)
- TIETZ, B. : Mit dem Handel unter einem Dach, in: die absatzwirtschaft, 1. Septemberausgabe 1967
- WEBER, W. : Die Großen sind die Gewinner, in: Die Zeit Nr. 50, 1964
- WOHLFAHRT, D. : Interview mit Textil - Wirtschaft, in: Textil-Wirtschaft vom 23. 3. 1967

2. Unsignierte Beiträge

- o. V. Fachgeschäft im Warenhaus, in: Blick durch die Wirtschaft vom 28. 3. 1966

- o. V. : Karstadt will Drogist werden, in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 20 , vom 24. 1. 1968
- o. V. : Kunden lehnen Tonberieselung ab, in: Blick durch die Wirtschaft vom 24. 11. 1965
- o. V. : Neues Horten-Haus in Schweinfurt, in: Blick durch die Wirtschaft vom 9. 10. 1964
- o. V. : Warenhäuser willkommen, in: Blick durch die Wirtschaft vom 5. 6. 1968
- o. V. : Kein Respekt vor Traditionen, in: Der Markenartikel, 27. Jg., Heft 12, 1965
- o. V. : Aus der Dusche, in: Der Spiegel, Nr. 17, vom 22. 4. 1968
- o. V. : Karstadt im Spiegel seiner Werbung, in: die absatzwirtschaft, Heft 5, März 1965
- o. V. : Horten bietet "Atelier - Schmuck" an, in: Die Welt vom 27. 9. 1966
- o. V. : Mittelständischer Einzelhandel fordert Rückkehr zur sozialen Marktwirtschaft, in: Die Welt vom 8. 4. 1965
- o. V. : Zunahme der Einkommen verlangsamt, in: Die Welt, Nr. 213 ,vom 13. Sept. 1967
- o. V. : Preisbremse, in: Die Zeit vom 1. 7. 1966
- o. V. : Die großen Einzelhandelsfirmen befürworten Expansionsstop, in: F.A.Z. Nr. 154 vom 7. 7. 1965
- o. V. : Ebbs die Preiswelle ab, in: F.A.Z. vom 16. 5. 1966
- o. V. : Kaufhof geht auf DM 1.790,- , in: F.A.Z. vom 24. 8. 1967
- o. V. : Salamander - Verkauf in Kaufhof - Warenhäusern, in: F.A.Z. vom 20. 6. 1967

- o. V. : Kunst im Warenhaus, in: F.A.Z. ,
Nr. 120 vom 23. / 24. 5. 1968
- o. V. : Mädels und Buben als Modekenner, in:
Frankfurter Tagespost vom 2. 6. 1964
- o. V. : "Beat - Shop" im Kaufhof, in: Handels-
blatt vom 16. 1. 1968
- o. V. : C & A eröffnet 6. Berliner Haus, in:
Handelsblatt vom 18. 9. 1967
- o. V. : Der Einzelhandel meldet viele Wünsche
an, in: Handelsblatt vom 8. 4. 1965
- o. V. : Die City als Einkaufszentrum, in: Han-
delsblatt Nr. 105, vom 31. 5. / 1. 6. 1968
- o. V. : Die jungen Verbraucher, in: Handels-
blatt vom 29. 11. 1967
- o. V. : Fernsehgeräte als Lockvögel, in: Han-
delsblatt Nr. 90, vom 9. 5. 1968
- o. V. : Geht Horten ins Main - Taunus - Zentrum?,
in: Handelsblatt Nr. 163, vom 26. 8. 1968
- o. V. : Handel muß Stadtzentrum pflegen, in:
Handelsblatt Nr. 217, vom 9. 11. 1967,
S. 4
- o. V. : Handelsblatt Nr. 205, vom 23. 10. 1967,
S. 7
- o. V. : Image neu poliert, in: Handelsblatt Nr.
113 , vom 14. 6. 1968
- o. V. : Karstadt beginnt in Köln mit 33.200 qm,
viel Service, gehobene Ausstattung und
breites Angebot, in: Handelsblatt Nr.
208, vom 30. 10. 1963
- o. V. : Karstadt eröffnet 57. Haus, in: Handels-
blatt vom 15. 2. 1967
- o. V. : Kaufhof in Hannover, in: Handelsblatt
vom 7. 11. 1967

- o. V. : Kaufhof nützt das günstige Investitionsklima, in: Handelsblatt Nr. 113, vom 14. 6. 1968
- o. V. : Kaufhof vermietet Schuh - Abteilung, in: Handelsblatt Nr. 214, vom 6. 11. 1967
- o. V. : Kundenhunde, in: Handelsblatt vom 19. 4. 1966
- o. V. : Über 200 Käsesorten im Kaufhof Wuppertal - Barmen, in: Handelsblatt vom 4. 3. 1964
- o. V. : Warenhäuser vermieten Verkaufsflächen, in: Handelsblatt vom 30. 10. 1967
- o. V. : Bei Nichtgefallen Geld zurück, in: Herner Handelsblatt Nr. 36, vom 5. 9. 1963
- o. V. : Pariser Handelsgericht verurteilt Lockvogelwerbung mit Markenartikeln, in: Industriekurier, Nr. 72, vom 9. 5. 1968, S. 5
- o. V. : "shop - in - the - shop " bei Karstadt, in: Industriekurier vom 10. 8. 1966
- o. V. : " Shop - in - the - shop " - Revolution im Handelssortiment, in: Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer zu Bochum, vom 31. Mai 1967, XIV. Jg., Nr. 10.
- o. V. : Leuchtfarbe und Schlangenhaut, Pierre Cardins Frühlingsmodelle, in: Münchener Merkur vom 6. 4. 1966
- o. V. : Frau Mode zu Gast bei Hertie, in: Nürnberger Zeitung vom 7. 4. 1964
- o. V. : Pannenkurs bei Merkur, in: Nürnberger Zeitung vom 17. 4. 1966
- o. V. : Alle 59 Karstadt - Häuser "verliebt in Mexiko ", in: Textil - Mitteilungen vom 11. 3. 1968

- o. V. : Erstes Kaufhof - Haus im Norden, in:
Textil - Mitteilungen vom 17. / 18.11.67
- o. V. : Goldener Schnitt im Kaufhof Dortmund,
in: Textil - Mitteilungen vom 3. 10. 1967
- o. V. : Horten baut "Muster - Warenhaus", in:
Textil - Mitteilungen vom 3. 4. 1965
- o. V. : Kaufhaus Hertie baut Cardin - Boutiques
weiter aus, in: Textil - Mitteilungen
vom 3. 4. 1965
- o. V. : Modellkleider im Warenhaus, in: Textil-
Mitteilungen vom 14. 9. 1967
- o. V. : Neues Karstadt - Haus in Iserlohn, in:
Textil - Mitteilungen vom 3. / 4. 11. 1967
- o. V. : Schubberth in Köln, in: Textil - Mitteilun-
gen vom 14. 3. 1968
- o. V. : Waren aus aller Welt. Erfolgreiche Aktion
bei Horten in Dortmund, in: Textil - Mit-
teilungen vom 25. 4. 1967
- o. V. : Zellwolle auf good - will - tour, Ver-
bund - Werbeaktion durch 22 Kaufhof-
Häuser, in : Textil - Mitteilungen vom
4. 4. 1968
- o. V. : "Komfortabler Rahmen für die Begegnung
mit dem Kunden", Hortens neue Ideen-
palette - eine attraktive Verwirklichung
des "shop - in - the - shop " - System,
in: Textil - Report vom 23. 10. 1967
- o. V. : Kunden mögen runde Preise, in: Textil-
Report vom 24. 7. 1967
- o. V. : Schubberth exklusiv für Kaufhof, Star -
Modeschöpfer als Freund "kleiner Geld-
beutel ", in: Textil - Report vom 18.9.67
- o. V. : Diese Saison braucht starke Impulse, in:
Textil - Schnell - Report vom 23. 3. 1968

- o. V. : Haute Couture für jeden Geldbeutel, Cardins karierte Herbst - Creation bei Hertie, in: Textil - Schnell - Report vom 30. 10. 1967
- o. V. : "Jetzt schon ab 10. Dezember", Werbeschachzug von C & A mit fallenden Mantelpreisen, in: Textil - Schnell - Report vom 17. 12 1965
- o. V. : Kaufhof kennt keine City-Müdigkeit, in: Textil - Schnell - Report, Nr. 24, vom 12. 6. 1967, S. 4
- o. V. : Union wurde Hertie, in: Textil - Schnell-Report vom 28. 10. 1968
- o. V. : "wear - dated " - Wochen im Handel, in: Textil - Schnell - Report vom 20. 3. 1967
- o. V. : Auch bei Innovation in Brüssel " shop - in - the - shop", in: Textil - Wirtschaft vom 15. 9. 1966
- o. V. : Das Allerletzte, in: Textil - Wirtschaft vom 2. 11. 1967
- o. V. : Der Laden kommt zum Kunden, in: Textil - Wirtschaft vom 13. 6. 1968
- o. V. : Diolen im Mexiko - Look in 59 Karstadt-Häusern, in: Textil - Wirtschaft vom 21. 3. 1968
- o. V. : Es war Ruhe vor dem Sturm, C & A schwimmt auf der shop - Welle, in: Textil - Wirtschaft vom 6. 4. 1967
- o. V. : Hertie bereitet Amerika - Wochen 1965 vor, in: Textil - Wirtschaft vom 26.11.64
- o. V. : Horten probiert mit " set -" und "total-look " , in: Textil - Wirtschaft vom 3. 8. 1967

- o. V. : Horten propagiert Mode im Verbund,
in : Textil - Wirtschaft vom 30. 6. 1966
- o. V. : Hortens erster "Beat - Shop ", in:
Textil - Wirtschaft vom 6. 4. 1967
- o. V. : Im Globus erleben Kunden sich sieben
Mal neu, in: Textil - Wirtschaft vom
14. 9. 1967
- o. V. : Karstadt im Zeichen der Carnaby -
Street , in: Textil - Wirtschaft vom
23. 2. 1967
- o. V. : Karstadt schloß erste Bauphase Wies-
baden ab, in: Textil - Wirtschaft
vom 28. 9. 1967
- o. V. : Kaufhof experimentiert mit "shop - in -
the - shop" in: Textil - Wirtschaft
vom 29. 9. 1966
- o. V. : Kaufhof forciert Absatz mit starken
Markenfabrikaten, in: Textil - Wirt-
schaft vom 28. 9. 1967
- o. V. : Kaufhof macht Schubert möglich, in:
Textil - Wirtschaft vom 21. 9. 1967
- o. V. : Kaufhof will Textilien stärker forcieren,
in: Textil - Wirtschaft vom 19. 1. 1967
- o. V. : Kaufhof zielt auf das perfekte Näh-
zentrum, in: Textil - Wirtschaft vom
4. 4. 1968
- o. V. : Kepa setzt auf ausgefeilte Sortimente,
in: Textil - Wirtschaft vom 11. 11. 1968
- o. V. : Merkur in Osnabrück heißt jetzt Horten,
in: Textil - Wirtschaft Nr. 43 vom
27. 10. 1964
- o. V. : Mit Karstadt - Haus in Hamburg - Bram-
feld beginnt neue Standort - Konzeption,
in: Textil - Wirtschaft vom 15. 2. 1968

- o. V. : Neues Horten - Warenhaus in Dortmund eröffnet, in: Textil - Wirtschaft vom 7. 10. 1965
- o. V. : Schwester, eine Babygarnitur bitte !, in: Textil - Wirtschaft vom 7. 10. 1965
- o. V. : Twiggy für alle, in: Textil - Wirtschaft vom 14. 3. 1968
- o. V. : Warenhaus und Mode, in: Textil - Wirtschaft vom 26. 10. 1967
- o. V. : Erfolg mit Modellkleidern, Schubert - Kollektion wird erweitert, in: Textil - Zeitung vom 26. 9. 1967
- o. V. : Horten Wabenfassade auch in Wattenscheid, in: Textil - Zeitung vom 3. 11. 1966
- o. V. : Kaufhof - Fassade hatte Premiere, in: Textil - Zeitung vom 1. 6. 1967
- o. V. : Kleiner Laden im großen Laden, in: Textil - Zeitung vom 30. 8. 1966
- o. V. : Mehr fürs Geld, Kaufhof: Preisberuhigung wird anhalten, in: Textil - Zeitung vom 8. 6. 1967
- o. V. : " shop - in - the - shop ", Kaufhof - Neubau in Gelsenkirchen, in: Textil - Zeitung vom 10. 6. 1967
- o. V. : " The shop - in - the - shop ", in: Textil - Zeitung vom 1. 6. 1967
- o. V. : Wir wollen ein fairer Mitbewerber bleiben - Karstadt eröffnet in Neumünster - Service wird großgeschrieben, in: Textil - Zeitung vom 1. 7. 1964

IV. Sonstige Veröffentlichungen

- GLOBUS , Zürich: Globus - Sonderdrucke Nr. 1100 - Nr. 8400, hrsg. anlässlich der Eröffnung des Warenhauses GLOBUS in Zürich am 14. September 1967
- KARSTADT - Aktiengesellschaft : " Aus der Chronik der Rudolf Karstadt Aktiengesellschaft ", ohne Jg., (1951), S. 29 und 33
- " Die neue Hauszeitung ", Nr. 1, Juni / Juli 1953 , S. 7
- Geschäftsberichte 1948/49 bis 1967
- KAUFHOF Aktiengesellschaft Köln : Der Kaufhof wirbt im Fernsehen, in: Kaufhof - Illustrierte, Heft 90, Januar 1960
- Die rollende Werkstatt, in: Kaufhof - Illustrierte , Nr. 99, Oktober 1960
- Edition Kaufhof, in: Kaufhof - Illustrierte, Nr. 150 , Juli 1966
- Posso aiutar - la , signorina ? , in: Kaufhof - Illustrierte , Nr. 133, Oktober 1963
- Sommerurlaub für Pelze, in: Kaufhof - Illustrierte, Nr. 128, April 1963
- Jubiläums - Sonderheft 1954, Kaufhof - Illustrierte, 1954, S. 15
- Berichte über die Geschäftsjahre 1948 bis 1967
- Richtlinien der Sortimentspolitik, hrsg. von der Zentral - Einkaufsleitung der KAUFHOF AG
- NECKERMANN KGaA. : Geschäftsbericht 1967

- | | |
|---|---|
| WESTDEUTSCHE KEPA
KAUFHAUS GmbH : | Sonderdruck aus : Deutsches Wirtschaft-
sarchiv, o. Jg., S. 2 |
| DIVO - Markt-, Meinungs-
und Sozialforschung GmbH: | Kundenanalyse des Großversandhauses
QUELLE, Frankfurt (Main) 1957 |
| CARL GABLER Werbege-
sellschaft mbH : | Der deutsche Lebensmittelhandel ,
Analyse eines profilierten Marktpart-
ners, München 1967 |
| GERARDI, A. : (Hrsg.) | Der Versandhausberater, Pforzheim |
| GfK, Gesellschaft für
Konsum-, Markt- und
Absatzforschung e. V. : | " Der Verbraucher - Motor oder
Bremse des Wirtschaftswachstums 1967",
Studie der GfK |
| Ifo - Institut für Wirt-
schaftsforschung e. V. : | Bericht zur Wirtschaftslage, in : Ifo-
Schnelldienst, 18. Jg., Nr. 30 / 31 vom
23. 7. 1965 |
| INTERMARKET (Gesell-
schaft für internationale
Markt- und Meinungs-
forschung mbH.) : | Das Verhalten des Verbrauchers, Be-
richtsteil A (Sozialpsychologie),
Düsseldorf 1959 |
| Ausschuss zur Untersu-
chung der Erzeugungs-
und Absatzbedingungen
der deutschen Wirtschaft
(Hrsg.) : | Grundlagen der Handelssenquete,
9. Arbeitsgruppe (Handel), III. Unter-
ausschuss, 1. Bd., Berlin 1929 |
| Bundeswirtschaftsministe-
rium : | Verordnung über Sommer - und Winter-
Schlußverkäufe vom 13. 7. 1950, ver-
öffentlicht im Bundesanzeiger Nr. 135 |
| Bayerisches Warenhaus -
Steuergesetz vom 14. August
1910 | |
| Preußisches Warenhaus -
Steuergesetz vom 18. Juli
1900 | |
| Warenhaus - Steuergesetz
des Landes Baden vom
31. 7. 1904 | |

Lebenslauf

Am 22. März 1942 wurde ich in Nürnberg als Sohn des Ingenieurs Georg Kastenmüller und seiner Ehefrau Liselotte, geb. Mangold geboren.

Als mein Vater im Jahre 1945 in Rußland als vermißt gemeldet wurde, zogen meine Mutter und ich aus Breslau, wo wir die Kriegsjahre verbracht hatten, zu den Eltern der Mutter nach Fürth/Bay., in deren Haus ich aufwuchs. In Fürth besuchte ich auch von 1948 - 1952 die Volksschule und von 1952 die Oberrealschule bis zum Abitur im Jahre 1961. Im November 1963 nahm ich den Namen der Eltern meiner Mutter an.

Seit dem Wintersemester 1961/62 studierte ich an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg. Dort bestand ich am 18. November 1966 die Diplomprüfung der Kaufleute und bin seitdem an der gleichen Fakultät während der Promotionssemester eingeschrieben.

